Stephen R. Covey

THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

THE ALL TIME BEST SELLING BOOK

7 THÓI QUEN ĐỂ THÀNH ĐẠT

"Cuốn sách tuyệt vời có thể làm thay đổi cuộc đời của bạn"

Hơn 20 triệu bản đã được bán trên 60 quốc gia. Cuốn sách đã trở thành một trong những cuốn sách được đánh giá cao nhất của thời đại!

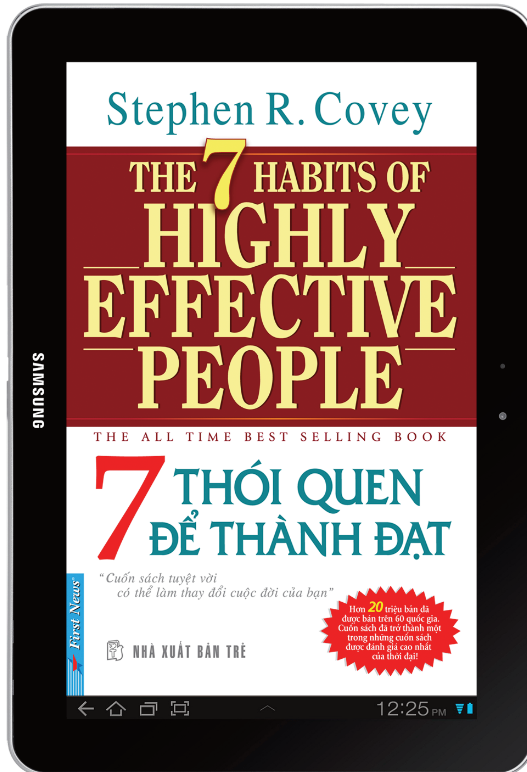
First News®



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

SAMSUNG

Công Ty Samsung Trân trọng gửi đến bạn cuốn sách này.



THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE:
Powerful Lessons in Personal Change
by Stephen R. Covey

THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE
7 THÓI QUEN ĐỂ THÀNH ĐẠT

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT - FIRST NEWS

11H Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh
Tel: (84.8) 822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860
Fax: (84.8) 822 4560; Email: *triviet@firstnews.com.vn*
Website: **www.firstnews.com.vn**

Stephen R. Covey

7 THÓI QUEN ĐỂ THÀNH ĐẠT

THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

THE ALL TIME BEST SELLING BOOK

Biên dịch: VŨ TIẾN PHÚC
Ban Biên Dịch First News

Hiệu đính: Tổ Hợp Giáo Dục PACE

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

LỜI GIỚI THIỆU

Hầu như đi bất kỳ quốc gia nào trên thế giới bạn cũng dễ dàng nhận ra tác phẩm nổi tiếng ***7 Thói quen để thành đạt (The 7 Habits of Highly Effective People)*** của tác giả Stephen R. Covey luôn được mọi người đón đọc và đánh giá rất cao như một cẩm nang rèn luyện để đi đến thành công.

Thật vậy, từ lần xuất bản đầu tiên, ***7 Thói quen để thành đạt*** đã trở thành một trong những cuốn sách có giá trị và nổi tiếng nhất thế giới về thể loại *self-help* - tự rèn luyện bản thân để thành công trong cuộc sống. Với 20 triệu bản phát hành, được dịch ra hơn 40 thứ tiếng trên khắp thế giới, tác phẩm đã có sức lan tỏa vô cùng rộng lớn, không chỉ trong lĩnh vực rèn luyện, phát triển tính cách con người mà còn được bình chọn là một trong 10 cuốn sách về quản trị có giá trị nhất từ trước đến nay. Tiến sĩ Stephen R. Covey là một bậc thầy thế giới về rèn luyện tính cách, khả năng lãnh đạo và các vấn đề tâm lý cuộc sống. Ông còn là một nhà giáo dục tài năng, một chuyên gia tư vấn về quản lý con người, Stephen R. Covey đã cống hiến trọn đời mình để giảng dạy phương pháp sống và quản trị *lấy nguyên tắc làm trọng tâm* để có được cuộc sống hạnh phúc và sự nghiệp thành đạt.

Con người luôn khao khát thành công, nhưng nếu không nhận thức được bản chất của thành công mà cứ mù quáng theo đuổi thì thật vô nghĩa. Stephen R. Covey đã nhận ra và phân tích một cách cực kỳ sâu sắc cội nguồn của thành công, giúp cho hàng chục triệu người trên thế giới xây dựng được cuộc sống mỹ mãn từ nền tảng tính cách của chính mỗi người.

Tính cách của chúng ta về cơ bản bắt nguồn từ những thói quen. Đó là một chuỗi phản ứng dây chuyền bắt đầu từ suy nghĩ, dẫn đến hành động, tạo nên thói quen, định hình tính cách - và cuối cùng - tạo nên số phận. Trong dây chuyền đó, **thói quen** là yếu tố quan trọng vì chúng tồn tại trong phạm trù vô thức, mang tính bền vững. Chúng tác động vào đời sống sinh hoạt hàng ngày và ảnh hưởng mạnh mẽ đến cá tính, đồng thời hình thành, xác định năng lực, tính cách và bản lĩnh mỗi người. Nhưng thói quen không thể hình thành một cách nhanh chóng, tức thời mà liên quan mật thiết đến quá trình rèn luyện. Vì vậy, thói quen có một sức mạnh và ảnh hưởng rất lớn; nếu chúng ta biết cách vận dụng đúng sẽ đem lại những hiệu quả đặc biệt đối với sự cải thiện tính cách và phát triển năng lực mỗi người.

7 Thói quen để thành đạt là cuốn sách có giá trị thực tiễn lớn lao, mang lại cho chúng ta những kiến thức cơ bản về cách cư xử đúng đắn, phương pháp

làm việc hiệu quả, đồng thời giúp chúng ta chủ động nắm vững và xử lý tình huống một cách có cơ sở khoa học. Cuốn sách cũng đưa ra những quy tắc ứng xử tuyệt vời, phù hợp với chân lý cuộc sống nên tạo được hiệu quả về mặt tâm lý, dẫn đến thành công trong công việc và các mối quan hệ giữa con người. Bằng việc phân tích các quy luật chi phối một cách rất thực tế, ***7 Thói quen để thành đạt*** sẽ khơi dậy những năng lực tiềm ẩn trong bạn, chỉ ra con đường thực tế và vững bền để bạn đạt tới thành công.

Mọi thành công trong cuộc sống có thể nói gần như luôn được bắt nguồn hoặc ít nhiều đều có liên quan đến *7 thói quen* quan trọng này. Tạo dựng được *7 thói quen* còn là phương cách giúp bạn có thể giải quyết một cách hiệu quả nhất mọi vướng mắc trong công việc, trong cuộc sống gia đình, trong giao tiếp xã hội đồng thời nhận được sự quý trọng và thiện cảm của những người xung quanh.

Với ***7 Thói quen để thành đạt*** cùng những tác phẩm nổi tiếng khác như *First Things First (Ưu tiên cho điều quan trọng nhất), Principle Centered Leadership (Lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm), 7 Habits of Highly Effective Family (7 Thói quen của gia đình hạnh phúc), Living the 7 Habits (Sống theo 7 thói quen), The 8th Habit – from Effectiveness to Greatness (Thói quen thứ 8 – Từ thành đạt đến vĩ đại)…* đã tạo nên một tên tuổi Stephen R. Covey có

một không hai trong những tác giả đương đại viết về cuộc sống và đã được tạp chí *Time* công nhận là một trong 25 người Mỹ có ảnh hưởng nhất thế giới trong 20 năm trở lại đây.

First News và Trường Doanh Nhân & Giám Đốc PACE trân trọng giới thiệu đến bạn đọc Việt Nam tác phẩm ***7 Thói quen để thành đạt*** của Tiến sĩ Stephen R. Covey. Hy vọng cuốn sách có giá trị to lớn này sẽ giúp các bạn thay đổi cuộc đời mình theo hướng tích cực, nhằm đạt được thành công trong cuộc sống.

Chúc các bạn thành công!

- First News

LỜI TÁC GIẢ

Cuộc sống ngày càng phức tạp, căng thẳng và khắc nghiệt khi con người chuyển từ thời đại công nghiệp sang thời đại công nghệ thông tin cùng với các hệ quả của nó. Nền kinh tế tri thức ra đời, kèm theo đó là hàng loạt các vấn đề mới làm ảnh hưởng mạnh mẽ đến đời sống xã hội, đem đến cho con người những ứng dụng tích cực cũng như tạo ra thêm một số khó khăn và thách thức. Những khó khăn và thách thức ấy không chỉ khác về lượng mà còn khác về chất.

Những đổi thay sâu sắc của xã hội và các biến động trên thương trường toàn cầu trong thời đại kỹ thuật số đã khiến nhiều người nghi ngờ tính phù hợp của những nguyên tắc, những thói quen được đưa ra trong cuốn sách này. Theo tôi, cuộc sống càng có nhiều biến động, những thách thức chúng ta gặp phải càng lớn thì ***7 Thói Quen*** càng có giá trị đối với tất cả mọi người. Vì các khó khăn, thách thức luôn tồn tại và ngày càng phổ biến nên các giải pháp đưa ra đều dựa trên những nguyên tắc mang tính quy luật, hiển nhiên, bất biến, và phát triển lâu dài trong lịch sử. Tôi không phải là người sáng tạo ra các nguyên tắc đó mà chỉ là người nhận ra và sắp xếp chúng lại theo một trật tự hợp lý.

Sau những trải nghiệm, tôi đúc kết được một bài học sâu sắc trong cuộc sống: Nếu muốn vượt qua mọi thách thức để đạt được những khát vọng lớn lao, bạn phải biết nhận diện và vận dụng đúng các nguyên lý hay quy luật tự nhiên vào các mục tiêu của mình. Vận dụng thành công một quy luật nào đó phụ thuộc rất nhiều vào trí tuệ, khả năng và sự sáng tạo của từng người, nhưng điều quan trọng nhất là phải biết kết hợp hài hòa các nguyên tắc với nhau.

Trên thực tế, những giải pháp đưa ra từ các nguyên lý luôn trái ngược với lối suy nghĩ phổ biến của chúng ta hiện nay. Sự đối lập này được chứng minh qua những thách thức phổ biến dưới đây:

- Sợ hãi và tự ti;
- Ước muốn và tham vọng sở hữu;
- Trốn tránh trách nhiệm;
- Tuyệt vọng;
- Mất cân bằng trong cuộc sống;
- Tính vị kỷ;
- Khao khát được lắng nghe;
- Xung đột và khác biệt;
- Bế tắc của bản thân.

Tôi mong các bạn hãy lưu tâm đến cả những thách thức chung cũng như những nhu cầu và khó khăn của riêng mình. Khi làm như vậy, các bạn sẽ tìm ra các giải pháp và phương hướng lâu dài cho bản thân. Bạn cũng sẽ thấy sự khác biệt ngày càng rõ giữa cách tiếp cận phổ biến hiện nay với cách tiếp cận dựa theo những nguyên tắc bất biến trong mọi thời đại.

Cuối cùng, tôi muốn nhắc lại một câu hỏi mà tôi thường nêu ra trong những buổi thuyết trình của mình:

Có bao nhiêu người trước khi trút hơi thở cuối cùng muốn có thêm thời gian để làm việc, hay xem ti-vi? Câu trả lời là chẳng có ai cả. Lúc đó, họ chỉ nghĩ về người thân, gia đình và cả những người mà họ hết lòng phụng sự.

Ngay cả nhà tâm lý học vĩ đại Abraham Maslow vào cuối đời mình cũng đã coi hạnh phúc, sự hoàn thành nhiệm vụ và cống hiến cho hậu thế quan trọng hơn sự tự thể hiện bản thân (self-actualization - nhu cầu đầu tiên của "Hệ thống cấp độ nhu cầu" nổi tiếng của ông). Ông gọi nó là bản ngã siêu việt (self-transcendence). Điều này cũng đúng với tôi. Cho đến nay, tác động lớn nhất và mỹ mãn nhất của các nguyên tắc trong ***7 Thói quen*** được thể hiện qua cuộc sống của con cháu tôi chính là niềm hạnh phúc lớn nhất của tôi.

Chẳng hạn, đứa cháu gái 19 tuổi của tôi, Shannon, luôn bị "cuốn hút" vào các hoạt động tình nguyện, sẵn sàng xa nhà đến giúp đỡ những trẻ mồ côi ở đất nước Rumani xa xôi. Shannon viết thư cho chúng tôi và nói rằng: "Con không muốn sống một cuộc sống ích kỷ, chỉ biết có riêng mình. Con sẽ dành cả cuộc đời này cho hoạt động cứu trợ".

Các con tôi giờ đã lớn khôn, đã lập gia đình và chúng đều định hướng cuộc sống theo mục đích phục vụ con người. Đó là điều làm chúng tôi rất đỗi vui mừng.

Cuốn sách ***7 Thói quen để thành đạt*** chắc chắn sẽ mang đến cho bạn một hành trình học hỏi lý thú. Hãy áp dụng ngay và chia sẻ với người thân, bạn bè những điều bạn học được. Hãy nhớ: học mà không hành thì không phải là thực học, biết mà không làm thì không thật sự là biết.

Sống theo ***7 Thói quen*** là một cuộc đấu tranh không ngừng bởi vì khi bạn càng tiến bộ thì bản chất của các thách

thức bạn gặp phải cũng thay đổi. Mỗi ngày, tôi đều sống, làm việc và đấu tranh dựa trên các thói quen đã được đề cập trong cuốn sách này. Vì thế, tôi sẽ luôn có mặt trong cuộc hành trình của các bạn.

- **Stephen R. Covey**

CHƯƠNG MỘT

NHỮNG KHÁI NIỆM TỔNG QUAN

CÁNH CỬA CỦA SỰ THAY ĐỔI

"Không ai có thể thuyết phục người khác thay đổi. Mỗi cánh cửa của sự thay đổi vốn chỉ có thể mở được từ bên trong bản thân mỗi người.

Dù bằng lý lẽ hay sự lôi kéo tình cảm, bạn cũng không thể mở cánh cửa đó của người khác."

- Marilyn Ferguson

Những thách thức của kỷ nguyên mới

Sợ hãi và Tự ti

Rất nhiều người sống trong thời đại ngày nay luôn mang tâm trạng lo âu, sợ hãi. Họ lo lắng về tương lai: sợ bị mất việc làm, sợ không còn khả năng chu cấp cho gia đình ... Chính thái độ tự ti này đã đưa họ đến một lối sống an phận và dựa dẫm vào người khác, cả trong công việc và trong gia đình. Như vậy, theo nền văn hóa của chúng ta, tính tự lập càng được xem là giải pháp phổ biến cho vấn đề này. "Tôi sống vì tôi. Tôi làm tốt công việc của tôi, và tôi có quyền tận hưởng những thú vui của cuộc sống". Tính tự lập mang một ý nghĩa vô cùng quan trọng, thậm chí còn mang tính sống còn. Tuy nhiên, chúng ta đang sống trong một thực tại tương thuộc và để đạt được những thành quả quan trọng, ngoài khả năng hiện có, bản thân mỗi người phải biết sống hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau.

Ước muốn và Tham vọng sở hữu

"Tôi muốn có tiền. Tôi muốn có một ngôi nhà thật đẹp, một chiếc ôtô sang trọng, một trung tâm giải trí lớn nhất và hiện đại nhất. Tôi muốn có tất cả và tôi xứng đáng được hưởng thụ mọi thứ". Mặc dù ước muốn của con người là vô hạn và tham vọng được sở hữu luôn sẵn sàng; mặc dù trong thời đại "thẻ tín dụng" ngày nay, người ta có

thể dễ dàng "mua trước trả sau"; mặc dù ai cũng cố gắng làm việc chăm chỉ... nhưng cuối cùng, chúng ta cũng phải đối diện với một thực tế chua xót là sức mua không theo kịp sức sản xuất; thành quả đạt được vẫn không thể đủ so với nhu cầu. Với tốc độ thay đổi nhanh chóng và cạnh tranh không ngừng do toàn cầu hóa trong lĩnh vực thị trường và khoa học kỹ thuật, chúng ta không những phải được đào tạo, mà còn phải liên tục tự đào tạo và tự làm mới bản thân. Chúng ta phải phát triển trí tuệ và trau dồi kỹ năng để tránh bị đào thải. Nhu cầu tạo ra của cải là nhu cầu trước mắt, nhưng để thành công, cần phải phát triển bền vững lâu dài. Bạn hoàn toàn có khả năng đạt được các chỉ tiêu hàng quý, nhưng điều quan trọng là liệu bạn đã đầu tư đúng hướng để có được sự bền vững và thành công kéo dài đến 5 hay 10 năm sau hay không? Thế mà thông thường, mọi người chỉ chú trọng đến kết quả trước mắt. Tuy nhiên, nguyên tắc tất yếu dẫn đến những thành tựu trong tương lai - trái ngược với lối suy nghĩ trên - chính là tạo sự cân bằng giữa việc thỏa mãn các yêu cầu trước mắt với việc đầu tư vào các khả năng tiềm ẩn. Điều này cũng đúng khi áp dụng cho các vấn đề khác của con người như sức khỏe, bản thân, gia đình và các nhu cầu xã hội.

TRỐN TRÁNH TRÁCH NHIỆM

Mỗi khi có chuyện gì không hay xảy ra, người ta thường đi tìm những lý do khách quan đến từ hoàn cảnh bên ngoài mà "quên" xem xét lại chính mình. Xã hội ngày nay đầy rẫy những kẻ luôn cho mình là nạn nhân như thế, họ luôn tìm cách đổ lỗi: "Giá như sếp tôi không phải là một gã ngốc và nghiêm khắc như thế... Giá như tôi không sinh ra trong một gia đình nghèo khó như thế... Giá như tôi

được sống ở một nơi tốt hơn... Giá như tôi không thừa hưởng cái tính nóng nảy đó của cha tôi... Giá như các con tôi không bướng bỉnh như thế... Giá như nền kinh tế của chúng ta không xuống dốc như thế này... Giá như các nhân viên của tôi không lười biếng và thiếu nhiệt huyết trong công việc như vậy... Giá như vợ tôi thông cảm với tôi hơn...". Những mệnh đề đó dần dần trở thành cách nói quen thuộc ở một vài người. Họ xem những khó khăn và thách thức xảy ra với mình là do người khác gây nên. Cũng có thể khi nghĩ như thế, tạm thời họ cảm thấy nhẹ nhõm, nhưng về lâu dài sẽ trói buộc họ vào những rắc rối không thể nào tháo gỡ được.

Hãy cho tôi biết một người dám nhận trách nhiệm về những việc làm của mình hoặc có đủ dũng khí để vượt qua thử thách, tôi sẽ cho bạn thấy sức mạnh phi thường trong tinh thần người ấy.

TUYỆT VỌNG

Người thường xuyên đổ lỗi cho hoàn cảnh là người luôn hoài nghi và mãi sống trong vô vọng. Những ai mang tư tưởng mình là nạn nhân của hoàn cảnh và dễ đầu hàng trước khó khăn sẽ nhanh chóng đánh mất niềm tin vào cuộc sống, đánh mất động lực vươn lên và cam chịu sống trong bế tắc. "Tôi chỉ là một quân cờ, một con rối dưới sự điều khiển của người khác, một kẻ thấp cổ bé họng chẳng thể làm gì được!". Thậm chí nhiều người thông minh, có học thức cũng suy nghĩ như vậy và chính suy nghĩ đó đã biến họ thành người nhu nhược, thiếu nhiệt tình.

Theo lối suy nghĩ lạc hậu thông thường, giải pháp cho vấn đề này là chỉ cần hạ thấp mọi tham vọng, ước muốn

của bạn xuống mức thấp nhất – đến nỗi không còn ai, không còn điều gì có thể làm bạn thất vọng nữa. Tuy nhiên, theo nguyên tắc tích cực chống lại giải pháp trên, bạn cần phải khẳng định rằng: "Tôi chính là động lực sáng tạo của cuộc đời mình".

MẤT CÂN BẰNG TRONG CUỘC SỐNG

Cuộc sống thời công nghệ thông tin đang ngày càng phức tạp, căng thẳng và khắc nghiệt. Chúng ta luôn cố gắng tận dụng tốt quỹ thời gian của mình, nỗ lực làm việc và đương nhiên cũng gặt hái nhiều thành công nhờ vào những thành tựu công nghệ hiện đại. Thế thì tại sao chúng ta lại luôn luôn thấy mình rối mù vì những chuyện lặt vặt về sức khỏe, cuộc sống gia đình, phẩm chất đạo đức, và nhiều điều khác làm ảnh hưởng đến cuộc sống? Sự thật, nguyên nhân không phải do công việc – vốn là động lực để duy trì cuộc sống, hay do sự biến động phức tạp của xã hội hiện tại, mà do lối suy nghĩ phổ biến trong nền văn hóa hiện đại như: "Hãy đến công sở sớm hơn, ở lại lâu hơn, làm việc tốt hơn và hy sinh nhiều hơn". Chính lối suy nghĩ này đã lấy đi sự cân bằng trong cuộc sống và sự thanh thản trong mỗi tâm hồn. Chỉ những ai có một ý thức rõ ràng về khát vọng và quyết tâm theo đuổi nó bằng tất cả sức lực, tâm huyết mới có thể tự tạo ra cho mình một cuộc sống cân bằng, thanh thản.

TÍNH VỊ KỶ

Trong nền văn hóa chúng ta, nếu muốn đạt được một điều gì đó thì bạn phải "đi tìm và đạt cho bằng được điều tốt nhất". Và cũng theo nền văn hóa ấy, cuộc sống là một trò chơi, một cuộc chạy đua, một cuộc cạnh tranh, và bạn

phải thắng trong các cuộc đọ sức đó. Những người bạn cùng lớp, các đồng nghiệp, thậm chí cả những thành viên trong gia đình đều có thể trở thành đối thủ của nhau – nếu họ thắng càng nhiều thì phần còn lại dành cho bạn càng ít. Tất nhiên, chúng ta vẫn luôn thể hiện sự vui mừng trước những thắng lợi của kẻ khác – như một người rộng lượng. Tuy vậy, rất nhiều người trong chúng ta vẫn ngấm ngầm ghen tỵ khi người khác thành công. Trong lịch sử đã có nhiều thành tựu vĩ đại đạt được nhờ vào sức lực và tâm huyết của một người làm việc độc lập, nhưng trong thời đại ngày nay, những cơ hội thành công lớn và những thành tựu vô giá chỉ dành cho những ai thấu hiểu được nghệ thuật "hợp tác". Song, cho dù có ở thời đại nào đi nữa thì sự vĩ đại chân chính cũng chỉ có thể đạt được nhờ vào một tâm hồn rộng mở, làm việc quên mình, tôn trọng lẫn nhau và vì lợi ích chung.

NIỀM KHAO KHÁT ĐƯỢC LẮNG NGHE

Bất kỳ ai trong chúng ta cũng mong muốn những ý kiến của mình được người khác lắng nghe, thấu hiểu, được đánh giá cao và tạo nên ảnh hưởng. Chìa khóa để gây ảnh hưởng nằm ở khả năng giao tiếp – trình bày quan điểm một cách rõ ràng, đủ sức thuyết phục người khác. Nhưng bạn có nhận ra rằng trong khi người khác đang nói chuyện với bạn, thay vì chú tâm lắng nghe để hiểu rõ ý kiến của họ, bạn lại tập trung vào việc chuẩn bị để đưa ra ý kiến của mình không? Việc gây được ảnh hưởng chỉ thực sự bắt đầu khi người khác nhận thấy rằng họ đã làm cho bạn tập trung chú ý, thấy được ở bạn sự chia sẻ, lắng nghe một cách chăm chú, chân thành và cởi mở. Thế nhưng, do cảm xúc dễ bị tác động nên hầu hết mọi người đều không đủ kiên nhẫn để

lắng nghe và hiểu rõ ý kiến người khác trước khi đưa ra ý kiến của mình. Nền văn hóa của chúng ta kêu gọi, thậm chí đòi hỏi phải thấu hiểu và gây ảnh hưởng. Tuy nhiên, theo nguyên tắc gây ảnh hưởng, để thấu hiểu nhau thì trước hết, phải chú ý lắng nghe.

XUNG ĐỘT VÀ KHÁC BIỆT

Con người cùng chia sẻ nhiều điểm chung nhưng đồng thời cũng có nhiều nét khác biệt. Người ta suy nghĩ không giống nhau, quan niệm về các giá trị khác nhau, có các động cơ và mục đích khác nhau. Những điểm khác biệt này đương nhiên sẽ dẫn đến xung đột. Để giải quyết những xung đột ấy, người ta thường sử dụng những cách thức nhằm "thu lợi ích về mình càng nhiều càng tốt". Mặc dù có nhiều kết quả tốt đạt được bằng nghệ thuật đàm phán, khi mà hai bên tranh chấp đều tỏ ra nhượng bộ để đi đến thỏa thuận chung, nhưng thật ra, không bên nào hoàn toàn hài lòng với kết quả đạt được. Vậy tại sao không tìm ra điểm chung nhất từ những khác biệt nêu trên? Vậy tại sao lại không áp dụng nguyên tắc hợp tác sáng tạo để tìm ra các giải pháp tốt hơn cả dự tính ban đầu của cả hai bên?

BẾ TẮC CỦA BẢN THÂN

Bản chất của con người được thể hiện ở bốn yếu tố: thể xác (body), trí tuệ (mind), tâm hồn (heart) và tinh thần (spirit). Hãy so sánh những khác biệt và kết quả theo hai cách tiếp cận khác nhau dưới đây:

	Xu hướng chung	**Nguyên tắc**
Thể xác	Duy trì lối sống. Nếu bị bệnh thì đi khám và chữa bệnh.	Phòng ngừa bệnh tật và các vấn đề sức khỏe bằng cách điều chỉnh lối sống phù hợp với các quy tắc bảo vệ sức khỏe đã được thừa nhận.
Trí tuệ	Xem ti-vi để giải trí.	Đào sâu kiến thức, không ngừng học hỏi.
Tâm hồn	Sử dụng các mối quan hệ với người khác nhằm trục lợi cá nhân.	Lắng nghe, tôn trọng và giúp đỡ người khác sẽ đem lại sự hài lòng và cảm giác hạnh phúc.
Tinh thần	Khuất phục chủ nghĩa thế tục và chủ nghĩa hoài nghi đang ngày càng phát triển.	Nhận ra rằng nguồn gốc của nhu cầu tìm hiểu về ý nghĩa và những điều tốt đẹp trong cuộc sống nằm ngay trong các nguyên tắc.

Đâu là giải pháp?

Trước khi chúng ta bắt tay vào nghiên cứu *7 Thói Quen Để Thành Đạt,* tôi muốn gợi ý hai sự biến đổi *mô thức* có thể làm gia tăng hiệu quả khi bạn sử dụng cuốn sách này.

Trước hết, tôi đề nghị các bạn không nên "xem" tập tài liệu này như một cuốn sách chỉ việc đọc xong rồi cất lên kệ sách, vì nó có thể trở thành một người đồng hành với bạn trong quá trình thay đổi và phát triển. Nội dung trong cuốn sách này được sắp xếp theo trình tự tăng dần mức độ sâu sắc, và ở cuối mỗi phần đều có những gợi ý áp dụng để bạn có thể nghiên cứu và tập trung vào từng thói quen cụ thể của riêng mình.

Khi đã hiểu sâu và vận dụng tốt, bạn có thể quay trở lại các nguyên tắc trong từng thói quen để nghiên cứu sâu hơn về kiến thức, kỹ năng và khát vọng của bản thân.

Thứ hai, tôi muốn gợi ý rằng bạn nên thay đổi mô thức của việc tham gia vào tập tài liệu này, nghĩa là chuyển từ vai trò của người học sang vai trò của người dạy. Bạn cũng nên áp dụng quan điểm "bắt đầu từ bên trong" – thay đổi nhận thức của chính mình – và cùng chia sẻ hay thảo luận với một người nào đó những điều bạn học được trong vòng 48 giờ sau đó.

Ví dụ, nếu bạn biết trước rằng sẽ dạy cho ai đó về nguyên tắc cân bằng P/PC (sản phẩm/năng lực sản xuất) trong vòng 48 giờ, thì điều này có làm cho việc đọc của bạn khác đi không? Hãy cố gắng làm điều này ngay khi bạn đọc phần cuối của cuốn sách. Hãy đọc nó với suy nghĩ bạn cần có đủ thông tin và hiểu biết thấu đáo để giảng giải cho vợ/chồng hay con cái, đồng sự, nhân viên của mình thông suốt một vấn đề nào đó ngay hôm nay hoặc ngày mai.

Tôi bảo đảm rằng nếu tiếp cận tài liệu này theo cách trên, bạn sẽ không chỉ nhớ lâu hơn những gì đã đọc mà tầm nhìn của bạn cũng sẽ được mở rộng, sự hiểu biết của bạn sẽ sâu sắc hơn và hiệu quả áp dụng những điều đã học sẽ tăng lên rõ rệt.

Ngoài ra, khi chia sẻ một cách cởi mở và chân thực điều đã học được với người khác, bạn sẽ ngạc nhiên nhận ra rằng những thành kiến hoặc nhận thức tiêu cực mà người khác có thể có về bạn hầu như biến mất. Những người được bạn chia sẻ sẽ nhìn thấy ở bạn một con người đang thay đổi, trưởng thành hơn và họ sẽ hỗ trợ bạn hết lòng để đưa *7 Thói quen* hòa nhập vào cuộc sống của bạn.

Chúng ta có thể kỳ vọng điều gì?

Nếu bạn quyết định mở "cánh cửa của sự thay đổi" để thực sự hiểu và sống theo các nguyên tắc được trình bày trong *7 Thói quen* thì tôi có thể yên tâm bảo đảm với bạn rằng nhiều điều tích cực sẽ đến với bạn.

Trước tiên, sự trưởng thành của bạn sẽ diễn ra, tuy chậm rãi theo chu trình của nó nhưng tác dụng thay đổi lại trở nên rất mạnh mẽ và toàn diện. Hệ quả cuối cùng của việc mở "cánh cửa của sự thay đổi" đối với *3 thói quen* đầu tiên - các thói quen của thành tích cá nhân - sẽ làm tăng sự tự tin một cách đáng kể. Bạn sẽ hiểu bản thân hơn với những ý nghĩa sâu xa về bản chất, giá trị và năng lực cống hiến của mình. Khi sống theo các *mô thức* thì ý thức về cá tính, tính tự chủ và sự tự định hướng trong bạn sẽ ngấm sâu vào bên trong, giữ cho tinh thần bạn được bình yên, bình yên trong sự phấn chấn. Bạn sẽ nhận diện bản thân mình từ bên trong thay vì thông qua ý kiến của người khác hay bằng cách so sánh với những người khác. "Sai" hay "Đúng" sẽ không ảnh hưởng gì lớn đến những gì bạn đã tìm thấy.

Một khi không còn quan tâm nhiều về những điều người khác nghĩ về mình, bạn sẽ quan tâm nhiều hơn về những điều người khác nghĩ về bản thân họ và về thế giới của họ, kể cả mối quan hệ của họ với bạn. Bạn sẽ không còn xây dựng cuộc sống tình cảm của mình dựa trên sự yếu kém của người khác. Bạn sẽ cảm thấy dễ dàng hơn và sẵn sàng hơn đối với sự thay đổi, bởi vì có cái gì đó - nằm sâu

bên trong bạn - về cơ bản không hề đổi thay.

Khi tự mình đón nhận *3 thói quen* tiếp theo - các thói quen về thành tích tập thể, bạn sẽ khám phá và giải phóng cả ý muốn lẫn nguồn lực để hàn gắn và xây dựng lại các mối quan hệ quan trọng đã bị xói mòn, hay sắp bị phá vỡ. Còn các mối quan hệ tốt đẹp chắc chắn sẽ được cải thiện, trở nên sâu sắc, vững chắc hơn, sáng tạo và lý thú hơn.

Thói quen thứ bảy, nếu tiếp thu một cách sâu sắc, sẽ đem lại sức sống mới cho *6 thói quen* đầu tiên, sẽ làm cho bạn thực sự trở thành một người độc lập và có được hiệu quả tốt đẹp trong các mối quan hệ hỗ tương. Qua đó, bạn cũng có thể tự hoàn thiện bản thân mình.

Dù hoàn cảnh hiện tại của bạn thế nào đi nữa, tôi vẫn tin rằng bạn không phải là một người thủ cựu với các thói quen cũ kỹ của mình. Bạn có thể thay đổi chúng bằng những khuôn mẫu mới, những thói quen mới của sự thành đạt, hạnh phúc và các mối quan hệ dựa trên sự tin cậy lẫn nhau.

Với sự quan tâm thật sự, tôi mong rằng sau khi nghiên cứu các thói quen này, bạn sẽ mở được cánh cửa của sự thay đổi để trưởng thành hơn. Rõ ràng, mọi sự thay đổi đều khó có thể thực hiện được ngay, nhưng tôi bảo đảm với các bạn rằng bạn sẽ cảm thấy có lợi và được nhận về những phần thưởng xứng đáng. Hãy kiên nhẫn với chính mình vì không có sự đầu tư nào lớn hơn thế.

“Chúng ta thường không quý những gì có được một cách dễ dàng. Chỉ có sự cao quý mới làm cho mọi thứ trở nên có giá trị.” (Thomas Paine)

MÔ THỨC VÀ NGUYÊN TẮC

"Không có sự xuất sắc thật sự nào tồn tại trên đời mà tách biệt với cách sống đúng đắn."

- David Starr Jordan

Bắt đầu từ bên trong

Trong hơn 25 năm làm việc, tôi đã gặp và tiếp xúc với nhiều người rất thành đạt. Họ là doanh nhân, giảng viên đại học, bạn bè và cả người thân trong gia đình tôi. Tuy thành đạt như vậy nhưng bên trong họ vẫn luôn bừng cháy khao khát được mãn nguyện và bình yên nơi tâm hồn cũng như có được mối quan hệ tốt đẹp với những người xung quanh.

Có lẽ vấn đề họ chia sẻ với tôi cũng giống như những trăn trở của các bạn:

Tôi đã đạt được các mục tiêu và gặt hái những thành công vượt bậc trong nghề nghiệp của mình, nhưng lại chẳng còn chút thời gian nào dành cho vợ con, cũng như để hiểu được bản thân và nhận ra đâu là điều quan trọng nhất đối với cuộc đời mình. Nhiều lần tôi tự hỏi: mọi thứ có đáng để tôi đánh đổi như vậy không?

Tôi lại bắt đầu một chế độ ăn kiêng mới - lần thứ năm trong năm nay. Tôi biết mình thừa cân, và tôi muốn thay đổi. Tôi đọc tất cả các thông tin mới về ăn kiêng. Tôi đặt ra các mục tiêu, tự khích lệ chính mình bằng một thái độ sống tích cực và tự nhủ sẽ thực hiện thành công. Nhưng rồi tôi cũng không làm được tới nơi tới chốn; sau vài tuần thực hiện, tôi đã bỏ cuộc. Dường như tôi cũng không thể giữ nổi một lời hứa với chính mình.

Tôi tham dự hết khóa đào tạo này đến khóa huấn luyện khác về quản trị hiệu quả. Tôi cố đối xử tốt và tạo mối quan hệ thân

tình với nhân viên của mình, kỳ vọng vào năng lực của họ nhưng tôi không thấy ai trung thành với mình cả. Tôi nghĩ nếu tôi bị ốm nằm nhà một ngày, họ sẽ tha hồ mà tán gẫu với nhau suốt buổi. Tại sao tôi không thể rèn luyện họ biết làm việc một cách tự giác và có tinh thần trách nhiệm - hay tìm được người có những đức tính đó?

Cậu quý tử nhà tôi vừa quậy phá lại vừa nghiện ngập. Dù tôi đã cố hết cách nhưng vẫn không cải tạo được nó. Tôi phải làm gì bây giờ?

Có quá nhiều việc phải làm nhưng thời gian không bao giờ đủ cả. Tôi cảm thấy áp lực đè nặng và bức bối suốt ngày, suốt tuần. Tôi dự các hội thảo về quản trị thời gian hiệu quả và đã thử áp dụng nửa tá phương pháp hoạch định thời gian khác nhau, nhưng vẫn không cảm thấy mình đang sống một cuộc sống hạnh phúc, hữu ích và yên bình như mong muốn.

Tôi muốn dạy các con tôi giá trị của lao động, nhưng mỗi khi nhờ chúng làm việc gì, tôi đều phải theo dõi và chịu đựng những lời kêu ca phàn nàn cho tới khi chúng làm xong việc. Nếu tôi tự làm chắc hẳn sẽ dễ dàng hơn nhiều. Tại sao bọn trẻ không thể vui vẻ và tự giác làm việc?

Tôi bận, rất bận, nhưng thỉnh thoảng tôi lại tự hỏi liệu những gì mình đang làm về lâu dài có tạo ra sự khác biệt nào không. Tôi rất muốn nghĩ rằng cuộc đời mình có một ý nghĩa nào đó, rằng dù thế nào đi chăng nữa, mọi thứ sẽ khác đi vì sự có mặt của tôi.

Khi thấy bạn bè và người thân đạt được một số thành công trong cuộc sống hoặc được thừa nhận trong xã hội, tôi mỉm cười và chúc mừng họ với cả tấm lòng. Nhưng trong thâm tâm, tôi lại ganh tị với họ. Tại sao tôi lại có những phức cảm như vậy?

Tôi là người có cá tính mạnh. Tôi biết rằng tôi có thể kiểm soát được kết quả trong hầu hết các tình huống giao tiếp. Tôi có thể tác động người khác thuận theo ý mình. Tôi suy ngẫm từng tình huống và thực sự thấy rằng những ý kiến mình nêu lên thường là những ý kiến hay nhất để mọi người nghe theo. Nhưng tôi vẫn không cảm thấy thoải mái và luôn tự hỏi không biết mọi người nghĩ gì về mình và các ý tưởng của mình.

Cuộc hôn nhân của tôi trở nên nhạt nhẽo. Chúng tôi không mâu thuẫn hay lục đục gì với nhau cả, nhưng không còn yêu nhau nữa. Dù đã nhờ đến Trung tâm tư vấn hôn nhân gia đình và thực hiện một số cách, chúng tôi vẫn không thể nhóm lên ngọn lửa nồng ấm mà cả hai từng có.

Những vấn đề nêu trên đều phức tạp và rối rắm nên không thể dùng những biện pháp cố định, nhanh chóng để giải quyết.

Vài năm trước, vợ chồng tôi cũng rơi vào một hoàn cảnh tương tự. Cậu con trai của chúng tôi học rất kém, thậm chí nó không thể hiểu câu hỏi trong bài kiểm tra. Trong giao tiếp hàng ngày, thằng bé quá nhút nhát và thường tỏ ra bối rối trước cả những người gần gũi nhất với mình. Trong hoạt động thể thao, nó rất ốm yếu, vụng về, không biết cách phối hợp đồng đội. Ví dụ, khi chơi bóng chày, bóng chưa được ném mà nó đã vung gậy lên đỡ. Vì thế bọn trẻ thường cười nhạo nó.

Hai vợ chồng tôi ra sức tìm cách giúp con trai vì theo quan điểm của chúng tôi, nếu "thành công" là một yếu tố quan trọng trong cuộc sống, thì nó cũng vô cùng quan trọng đối với vai trò làm cha mẹ của chúng tôi. Do vậy, chúng tôi cố gắng dùng thái độ và hành vi của mình tác động đến con và ra sức áp dụng các liệu pháp tâm lý tích

cực cổ vũ tinh thần thằng bé: "Nào cố lên con! Bố mẹ biết con có thể làm được mà! Cầm gậy cao hơn một chút, mắt nhìn thẳng vào bóng. Đừng vụt gậy cho tới khi con thấy quả bóng bay tới gần trước mặt". Và nếu thằng bé có một chút tiến bộ, chúng tôi động viên ngay: "Tốt lắm. Cứ chơi như thế nhé!".

Khi bọn trẻ xung quanh cười nhạo nó, chúng tôi la rầy chúng: "Hãy để nó yên. Nó mới tập chơi mà." Lúc đó, cậu nhóc nhà tôi chỉ biết khóc và khăng khăng bảo rằng nó không thể nào chơi tốt được, rằng nó chưa bao giờ thích chơi bóng chày cả.

Những gì chúng tôi cố gắng làm cho con dường như chẳng có tác dụng gì đáng kể, và điều này khiến cho chúng tôi thật sự lo lắng. Chúng tôi có thể thấy được những việc này ảnh hưởng đến lòng tự trọng của nó. Dù chúng tôi luôn động viên, hỗ trợ và tỏ vẻ lạc quan nhưng vẫn liên tiếp thất bại. Cuối cùng, chúng tôi đành bỏ cuộc và cố gắng nhìn nhận vấn đề theo một góc độ khác.

Vào thời điểm đó, tôi cũng đang tham gia giảng dạy các khóa học về phát triển kỹ năng lãnh đạo cho nhiều công ty khác nhau khắp nước Mỹ. Tôi thiết kế những khóa học (mỗi khóa cách nhau 2 tháng) về giao tiếp và nhận thức cho các học viên trong chương trình "Phát Triển Lãnh Đạo" của IBM.

Trong khi nghiên cứu và chuẩn bị những bài thuyết trình, tôi đặc biệt quan tâm tìm hiểu sự hình thành của nhận thức, ảnh hưởng của nhận thức đến cách nhìn nhận một vấn đề; từ đó, tìm hiểu xem cách nhìn nhận vấn đề chi phối hành vi như thế nào. Điều này dẫn dắt tôi đến việc nghiên cứu lý thuyết kỳ vọng - hay còn gọi là "Hiệu ứng

Pygmalion"(*) cũng như tìm cách lý giải câu hỏi: Sự tự nhận thức của chúng ta được khắc sâu như thế nào? Câu trả lời đã giúp tôi mở ra một nhận thức mới mẻ: Chiếc lăng kính mà chúng ta sử dụng để ngắm nhìn thế giới xung quanh sẽ định hướng cách chúng ta diễn dịch về thế giới.

Từ các khái niệm tôi đang giảng dạy cho IBM, vợ chồng tôi liên hệ trực tiếp đến trường hợp con trai mình. Chúng tôi bắt đầu nhận ra rằng cách chúng tôi trợ giúp con không hài hòa với nhận thức thật sự của chúng tôi về thằng bé. Theo nhận thức của chúng tôi, về cơ bản, nó là một đứa trẻ thiểu năng và có phần "tụt hậu" so với những đứa trẻ khác. Do đó, mọi cố gắng của chúng tôi đã không mang lại kết quả gì. Dù cho những hành động và lời nói của vợ chồng tôi đều mang tính khích lệ, động viên, nhưng thực chất, thông điệp mà chúng tôi truyền cho con lại là: "Con không thể làm được. Con cần phải được giúp đỡ".

Vì vậy, nếu muốn thay đổi tình hình, trước tiên chúng ta phải thay đổi bản thân; và để thay đổi bản thân một cách có hiệu quả, chúng ta phải bắt đầu từ việc thay đổi nhận thức của mình.

1. ĐẠO ĐỨC NHÂN CÁCH VÀ ĐẠO ĐỨC TÍNH CÁCH

Bên cạnh việc nghiên cứu về nhận thức, tôi còn bị cuốn hút vào một công trình nghiên cứu chuyên sâu các tài liệu về *thành công* kể từ năm 1776(**) đến nay. Tôi đã đọc và rà soát

(*) Hiệu ứng Pygmalion là một quá trình tạo ra ở người khác những mong đợi, mà thật ra đó là kết quả của một tri giác ít hay nhiều rõ ràng về đối tượng của mình - Theo "Những khái niệm cơ bản của Tâm lý học xã hội"; Huyền Giang dịch, NXB Hà Nội, 1998.

(**) 04/07/1776: ngày thành lập Hợp chủng quốc Hoa Kỳ, gồm 13 bang đầu tiên.

hàng trăm cuốn sách, hàng ngàn bài báo và tiểu luận trong các lĩnh vực như: *tự lực, tự hoàn thiện bản thân, tâm lý học phổ thông*... Tôi có trong tay một bộ sưu tập tư liệu mà hầu hết mọi người đều cho rằng nó chứa đựng chiếc chìa khóa dẫn tới thành công.

Từ những trải nghiệm của chính mình và chứng kiến trải nghiệm của rất nhiều người khác, tôi tìm ra được những phương pháp vừa khoa học và thực tiễn, vừa mang tính chân lý về quá trình mưu cầu sự thành công của con người.

Trong 150 năm đầu tiên từ sau ngày thành lập Hợp chủng quốc Hoa Kỳ, hầu hết các sách nói về thành công đều tập trung khai thác quan điểm *Đạo đức tính cách* (Character Ethic) - bao gồm sự chính trực, đức khiêm tốn, lòng trung thành, sự mực thước, lòng can đảm, sự công bằng, sự cần cù, tính giản dị, lòng thật thà cùng bộ *Quy tắc vàng về ứng xử xã hội* (Golden Rule) - được xem là nền tảng của thành công. Tự truyện của Benjamin Franklin(*) là một đại diện tiêu biểu cho trào lưu này. Về cơ bản, đó là câu chuyện về một người cố gắng kết hợp các nguyên tắc sống và những thói quen cố hữu với tính cách của mình.

Theo quan điểm *Đạo đức tính cách*, có một số nguyên tắc sống cơ bản. Để sống thật sự hạnh phúc và thành công, con người phải biết gắn những nguyên tắc này vào tính cách riêng của mình.

Sau Thế chiến thứ nhất, quan điểm chủ đạo về thành công chuyển từ *Đạo đức tính cách* sang *Đạo đức nhân cách* (Personality Ethic). Lúc bấy giờ, mọi người cho rằng thành

---

(*) Benjamin Franklin (1706 - 1790) là một trong những nhà lập quốc của nước Mỹ. Ông là một nhà báo, nhà khoa học, nhà phát minh, nhà hoạt động xã hội, nhà ngoại giao nổi tiếng thế kỷ XVIII.

công chủ yếu là do nhân cách, hình ảnh xã hội, thái độ và hành vi, các kỹ năng và bí quyết giúp quá trình giao tiếp giữa con người với nhau được thông suốt hơn. Quan điểm này gồm hai xu hướng: một là các quy tắc ứng xử cá nhân và xã hội, hai là thái độ sống tích cực (PMA – Positive Mental Attitude). Một vài nội dung của triết lý này được diễn dịch thành những câu châm ngôn tuyên truyền rất có giá trị, chẳng hạn như: "Thái độ quyết định tầm nhìn", "Một nụ cười là mười người bạn", "Những gì con người nhận thức được và tin, họ sẽ làm được"... Trong đó cũng có cả việc hướng dẫn sử dụng các tiểu xảo để lấy lòng người, hay giả vờ quan tâm đến những thú vui của người khác để được phần mình, hoặc sử dụng "sức mạnh ánh mắt" để chinh phục hay dọa dẫm người khác.

Một số sách theo quan điểm *Đạo đức nhân cách* cũng thừa nhận *tính cách* là một trong những yếu tố của thành công, nhưng lại hạ thấp vai trò nền tảng hay tính xúc tác của nó đối với thành công Do đó, trong những cuốn sách này, *Đạo đức tính cách* dường như trở thành những lời nói suông và các tác giả chỉ nhấn mạnh các kỹ xảo gây ảnh hưởng cá nhân, âm mưu quyền lực, kỹ năng giao tiếp và thái độ tích cực.

Sau khi suy nghĩ sâu hơn về sự khác nhau giữa các quan điểm *Đạo đức nhân cách* và *Đạo đức tính cách,* vợ chồng tôi đã nhận ra sai lầm khi cố gắng tách những lợi ích về mặt xã hội ra khỏi hành vi tích cực của con trai. Chúng tôi nghĩ rằng thằng bé không đủ khả năng để tự làm bất cứ một điều gì. Chúng tôi đã đặt hình ảnh bản thân và vai trò làm cha mẹ cao hơn lợi ích của thằng bé. Chúng tôi chỉ chú ý đến cách nhìn nhận và cách xử lý vấn đề của mình mà không quan tâm đến hạnh phúc của con. Điều này không mang lại sự

thay đổi tích cực nào cho thằng bé mà còn có tác động ngược đến nhân cách của nó.

Khi Sandra và tôi nói chuyện với nhau, chúng tôi mới đau khổ nhận ra rằng chúng tôi bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi tính cách, động cơ và nhận thức chủ quan về con mình. Chúng tôi biết rằng các động cơ so sánh mang tính xã hội không phù hợp với những giá trị riêng của chúng tôi. Điều này dẫn đến việc chúng tôi yêu thương con không đúng cách và càng làm cho thằng bé cảm thấy mình vô dụng. Do đó, chúng tôi quyết định tập trung hết sức vào chính mình, vào những động cơ và nhận thức của mình về thằng bé. Thay vì tìm cách thay đổi con trai, chúng tôi đứng ra xa, quan sát và cảm nhận diện mạo, cá tính, những nét riêng và giá trị của bản thân nó.

Bằng những nhận thức đó cũng như qua việc luyện tập lòng tin, chúng tôi bắt đầu nhìn con theo cách khác. Chúng tôi nhận ra rất nhiều tiềm năng có thể được khuyến khích phát triển song hành cùng với quá trình trưởng thành của con. Chúng tôi quyết định bớt quan tâm và không cản đường thằng bé nữa mà để tự nó bộc lộ nhân cách. Chúng tôi nhận ra thiên chức của các bậc cha mẹ là để khẳng định, chia sẻ và đánh giá khả năng của con mình. Chúng tôi cũng xem xét lại các động cơ của mình một cách có ý thức hơn, đồng thời, nuôi dưỡng sức mạnh tinh thần để cảm nhận các giá trị của con mà không bị những hành vi "không thể chấp nhận được" của thằng bé chi phối.

Khi từ bỏ nhận thức cũ, chúng tôi đã có nhiều thay đổi: không so sánh con với những đứa trẻ cùng trang lứa khác, không phán xét theo những khuôn mẫu, không đặt vào con kỳ vọng hay mong muốn của chúng tôi, và không tìm cách thúc ép con phải làm theo những mô thức này nọ.

Chúng tôi để thằng bé tự quyết định mọi hành vi, ứng xử của mình. Bước đầu, chúng tôi nhận thấy rằng con mình về cơ bản cũng có đầy đủ tư chất để có thể đương đầu với cuộc sống. Do đó, chúng tôi không còn tìm cách che chở, tránh cho thằng bé khỏi bị trêu chọc như trước kia nữa. Chúng tôi thấy rằng thỉnh thoảng nó cũng có vài biểu hiện thu mình, và chúng tôi chấp nhận mà không cần phải phản ứng lại. Chúng tôi ngầm cho con biết rằng: "Cha mẹ không cần phải che chở con. Con có thể tự mình vượt qua được".

Ngày tháng trôi qua, thằng bé dần dần cảm thấy tự tin hơn. Nó bắt đầu có những hành động tự khẳng định mình, thể hiện qua sự tiến bộ về các mặt học hành, quan hệ xã hội và hoạt động thể thao. Vài năm sau, nó được bầu làm thủ lĩnh của nhiều tổ chức học sinh, trở thành vận động viên cấp quốc gia, đem về nhà đủ các loại bằng khen. Con trai chúng tôi đã tự phát triển nhân cách, và gây được cảm tình với mọi người.

Vợ chồng tôi tin rằng những thành tích "rất ấn tượng về mặt xã hội" của con trai chính là biểu hiện của cảm giác muốn tìm hiểu bản thân mình, hơn là chỉ để nhận được phần thưởng của xã hội. Đó là một kinh nghiệm đáng quý và là một bài học có tính giáo dục cao, không những cho chúng tôi mà còn cho nhiều bậc phụ huynh khác. Nó giúp chúng tôi nhận thức được sự khác biệt quan trọng giữa *Đạo đức nhân cách* và *Đạo đức tính cách*.

Có một câu trong thánh ca diễn tả rất đúng nhận thức này: "Hãy chú ý lắng nghe lời của trái tim mình vì mọi vấn đề trên đời đều nảy sinh từ đó".

2. CHÍNH YẾU VÀ THỨ YẾU

Nhờ kinh nghiệm từ trường hợp con trai mình, kết hợp với các nghiên cứu về khả năng nhận thức và đọc các sách viết về thành công, tôi tích lũy được nhiều bài học thú vị và bất ngờ về con đường đi đến thành công. Tôi bất chợt nhận ra ảnh hưởng mạnh mẽ của quan điểm *Đạo đức nhân cách* và hiểu rõ sự khác biệt tinh tế giữa những gì trước kia tôi cho là đúng – những giá trị tôi được dạy dỗ từ tấm bé và đã ăn sâu vào tiềm thức – với những triết lý hiện hữu hàng ngày trong cuộc sống. Khi làm việc với nhiều người, tôi hiểu sâu hơn lý do tại sao quan điểm của tôi lại mâu thuẫn với suy nghĩ chung của họ. Đó là vì những quy tắc trong thuyết *Đạo đức nhân cách* đã ăn sâu vào tiềm thức của nhiều thế hệ, ảnh hưởng đến việc giáo dục của các bậc phụ huynh đối với quá trình trưởng thành của con em họ. Thêm nữa, khi sử dụng triệt để năng lực của nhân loại để xây dựng nền tảng cho những thế hệ trước đây, cha ông chúng ta đã quá tập trung vào hình thức ngôi nhà của mình mà thiếu quan tâm đến phần móng, chúng ta quen thu hoạch những cái có sẵn mà quên đi sự cần thiết của việc gieo hạt. Tôi không có ý nói rằng các nội dung của *Đạo đức nhân cách* như sự phát triển nhân cách, rèn luyện kỹ năng giao tiếp, giáo dục các phương cách gây ảnh hưởng, tư duy tích cực... là không hiệu quả. Bởi vì, trên thực tế đôi khi *Đạo đức nhân cách* cũng cần thiết cho sự thành công, nhưng đó chỉ là yếu tố phụ mà thôi.

Nếu chúng ta cố ý sử dụng các phương cách gây ảnh hưởng buộc người khác làm điều mình muốn, để khuyến khích họ làm việc tốt hơn, hay để họ yêu thích chúng ta, trong khi bản thân chúng ta còn nhiều khiếm khuyết, nhất là tính giả dối, thì rút cục chúng ta cũng không thể thành công. Tính giả dối sẽ dẫn đến sự thiếu tin cậy. Do đó, mọi

việc chúng ta làm, thậm chí cả việc tạo dựng mối quan hệ tốt với người khác cũng sẽ được coi là giả tạo. Dù cho ý định của chúng ta có tốt đến đâu đi nữa nhưng một khi nó chỉ được thiết lập dựa trên sự lừa dối, không trung thực và thiếu tin cậy thì sẽ không thể tạo dựng nền tảng thành công vững bền. Bạn thử nghĩ xem mọi chuyện sẽ như thế nào nếu bạn quên gieo trồng vào mùa xuân, rong chơi suốt mùa hè và ra sức làm vào mùa thu để kịp thu hoạch trước mùa đông? Đồng ruộng, cũng như tất cả mọi quy trình khác, đều có quy luật của nó: Chỉ có công sức thật sự mới có thể mang lại kết quả như mong đợi. Để gặt hái kết quả, chúng ta phải bắt đầu từ việc gieo hạt!

Nguyên tắc trên đúng với cả hành vi của con người lẫn các mối quan hệ giữa con người với nhau. Chẳng hạn ở trường học, mọi học sinh đều có thể vượt qua các kỳ thi nếu nghiêm túc thực hiện các quy chế học tập và thi cử. Trong hầu hết các mối quan hệ thoáng qua giữa con người với nhau, người ta thường sử dụng các quy tắc của *Đạo đức nhân cách* để được việc cho mình hoặc để gây ấn tượng với đối phương nhờ sự duyên dáng và khéo léo. Nhưng cách này không thể xây dựng được mối quan hệ lâu dài. Nếu không có sự trung thực và sức mạnh tính cách cơ bản thì những thách thức trong cuộc sống sẽ làm bộc lộ những động cơ ẩn giấu bên trong và khi đó, thất bại sẽ thay thế cho những thắng lợi nhất thời.

Nhiều người chỉ đạt được những thành tích thứ yếu – được xã hội nhìn nhận năng lực - nhưng lại thiếu cái chính yếu, tức những phẩm chất tích cực cơ bản. Sớm muộn gì con người thực của họ cũng sẽ bộc lộ qua các mối quan hệ lâu dài, bất kể với đối tác kinh doanh, vợ chồng, bạn bè, hay với con cái. Theo Emerson, *"Tính cách của bạn lấn át cả*

những lời bạn nói". Do đó, tính cách là công cụ giao tiếp hiệu quả nhất.

Tuy nhiên, nếu một người có bản chất tốt, tính cách tốt, thói quen tốt nhưng thiếu kỹ năng giao tiếp thì chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến các mối quan hệ. Nhưng những ảnh hưởng này chỉ là thứ yếu.

Tóm lại, tính cách bên trong có sức thuyết phục hơn nhiều so với hành động và lời nói. Một khi biết rõ tính cách tốt đẹp của ai đó thì mặc nhiên chúng ta hoàn toàn tin tưởng ở họ, và làm việc rất thành công với họ bất kể họ có khả năng giao tiếp khéo léo hay không.

Điều này quả đúng như lời của William George Jordan: *"Thiện và ác có một sức mạnh kỳ lạ ẩn bên trong mỗi con người; đó là sự tác động thầm lặng, vô thức và vô hình đối với cuộc đời họ. Đó chính là sự phản ánh bản chất thật của một con người, chứ không phải là sự giả tạo của họ"*.

3. ẢNH HƯỞNG CỦA MÔ THỨC

Cuốn sách *7 Thói Quen Để Thành Đạt* chứa đựng những nguyên tắc cơ bản, những thói quen chủ yếu góp phần xây dựng một cuộc sống tích cực cho mỗi người. Để hiểu rõ *7 thói quen* này, trước hết, chúng ta cần phải hiểu *mô thức* của bản thân và cách thay đổi *mô thức* đó.

Hai khái niệm *Đạo đức tính cách* và *Đạo đức nhân cách* nêu trên là ví dụ về mô thức xã hội. Thuật ngữ *mô thức* (paradigm) có xuất xứ từ tiếng Hy Lạp. Đây là một thuật ngữ khoa học, ngày nay thường được dùng với nghĩa là *mô hình, lý thuyết, nhận thức, giả thuyết* hay *khung tham chiếu*. Nói một cách dễ hiểu hơn, *mô thức* là cách chúng ta "nhìn" thế giới – không phải bằng trực giác mà bằng nhận thức, sự

hiểu biết và theo cách lý giải của riêng chúng ta.

Cách đơn giản nhất để hiểu được khái niệm *mô thức* là xem nó như một tấm bản đồ. Chúng ta đều biết bản đồ không phải là lãnh thổ, nó đơn giản chỉ là sự sao chụp và giải thích một số khía cạnh nhất định nào đó của lãnh thổ. Đó cũng chính là ý nghĩa của mô thức.

Giả sử bạn muốn đi đến một địa điểm cụ thể tại thành phố Chicago và bạn phải sử dụng tấm bản đồ đường phố Chicago. Thế nhưng, giả sử như người ta đưa cho bạn tấm bản đồ sai. Do lỗi in ấn, tấm bản đồ thành phố Chicago thực ra là bản đồ thành phố Detroit chẳng hạn, bạn có hình dung ra sự bực bội, sự bất lực của mình trong việc cố tìm ra điểm cần đến như thế nào không?

Với tấm bản đồ Detroit trong tay, bạn bắt đầu sử dụng *hành vi* của mình - nỗ lực tìm kiếm điểm cần đến ở thành phố Chicago. Nhưng cố gắng đó chỉ đưa bạn đến sai chỗ nhanh hơn mà thôi. Rồi bạn sử dụng đến *thái độ* – suy nghĩ tích cực hơn - nhưng vẫn không đến được đúng nơi cần đến. Song, bạn vẫn giữ được thái độ tích cực và cảm thấy vui vẻ, bất luận bạn đang ở đâu.

Tuy nhiên, vấn đề ở đây lại chẳng liên quan gì đến hành vi hay thái độ của bạn. Bạn đang bị lạc đường: nguyên do là bạn sử dụng tấm bản đồ sai. Nếu có trong tay tấm bản đồ đúng của thành phố Chicago thì *hành vi* nỗ lực tìm kiếm của bạn lại trở nên đáng trân trọng. Và khi gặp phải những trở ngại trên đường đi thì *thái độ* tích cực của bạn sẽ có ý nghĩa. Nhưng, chúng ta chưa vội xét đến những giả định đó. Điều trước tiên và quan trọng nhất là bạn phải có trong tay một tấm bản đồ chính xác, nghĩa là bạn cần phải xây dựng một *mô thức* đúng đắn trước khi bắt tay vào hành động.

Trong tâm trí mỗi chúng ta đều có vô số những "tấm bản đồ" tương tự như thế. Có thể chia chúng thành hai loại chủ yếu: bản đồ thực tại và bản đồ giá trị. Chúng ta thường lý giải mọi việc thông qua hai tấm bản đồ này nhưng ít khi nhận ra sự hiện diện cũng như ít nghi ngờ về độ chính xác của chúng. Hầu như chúng ta có thói quen nhìn nhận chủ quan rằng thế nào mọi việc cũng tiến triển theo đúng những gì mình nhìn thấy; đó cũng chính là nguồn gốc của *thái độ* và *hành vi* cũng như cách thức chúng ta suy nghĩ và hành động.

Để làm rõ hơn về vấn đề này, chúng ta hãy tham gia một thí nghiệm về tự nhận thức và cảm giác qua *hình 1* (trang 44), *hình 2* (trang 47) và *hình 3* (trang 72). Đầu tiên, chúng ta sẽ dành vài giây quan sát *hình 1,* sau đó nhìn *hình 2* và mô tả tỉ mỉ những gì đã được nhìn thấy ở *hình 2* qua một số câu hỏi gợi ý như: Bạn thử đoán người phụ nữ này bao nhiêu tuổi? Diện mạo thế nào? Có đeo trang sức gì không? Và người phụ nữ này có vai trò gì trong xã hội?

Có thể bạn sẽ mô tả người phụ nữ ở bức tranh thứ hai là vào khoảng 25 tuổi, trông rất dễ thương, có phần thời thượng với cái mũi xinh xinh và một dáng vẻ đoan trang. Nếu bạn độc thân, có thể bạn rất thích mời cô ấy đi chơi. Nếu bạn kinh doanh trong ngành thời trang, có lẽ bạn muốn thuê cô ấy làm người mẫu.

Nhưng nếu tôi nói rằng bạn hoàn toàn sai thì sao? Nếu tôi nói đây là bức tranh vẽ một người phụ nữ 60 hay 70 tuổi, có nét mặt buồn bã với cái mũi to, và bà ta đang cần người dẫn qua đường thì sao?

Ai đúng? Hãy xem lại hình vẽ lần nữa. Bạn có nhìn ra một bà lão không? Nếu chưa, bạn hãy cố lần nữa. Bạn có

nhìn thấy cái mũi to của bà ấy? Bạn có thấy chiếc khăn trùm đầu của bà?

Nếu chúng ta trực tiếp nói chuyện với nhau, chúng ta có thể cùng mô tả, thảo luận, trao đổi về những gì chúng ta nhìn thấy trong bức tranh ấy. Nhưng chúng ta không thể làm được điều đó, vì vậy bạn hãy lật đến *hình 3* (trang 72) và quan sát thật kỹ bức vẽ này, rồi trở lại nhìn *hình 2* một lần nữa. Bạn đã nhận ra bà lão trong bức vẽ này chưa?

Lần đầu tiên tôi được thực hiện bài tập thử nghiệm này là tại Khoa Kinh doanh của trường Đại học Harvard cách đây nhiều năm. Vị giáo sư dạy chúng tôi lúc ấy đã dùng phương pháp này để chứng minh một cách rõ ràng và thuyết phục rằng hai người có thể có hai cái nhìn khác nhau về cùng một sự vật, và cả hai đều đúng. Đây không phải là vấn đề lô-gíc, mà là vấn đề tâm lý học.

Ông đem vào lớp học một tập các bản vẽ lớn vẽ cô gái trẻ như bạn nhìn thấy ở *hình 1* (trang 44) và vẽ bà lão như *hình 3* (trang 72). Ông chia lớp học làm hai nhóm, nhóm 1 nhận hình vẽ cô gái trẻ, nhóm 2 nhận hình vẽ bà lão, và yêu cầu chúng tôi xem kỹ bức vẽ nhận được trong vòng mười giây, sau đó, úp xuống bàn. Đoạn, ông chiếu lên màn ảnh *hình 2* (trang 47), và yêu cầu cả lớp mô tả những gì họ nhìn thấy trên hình vẽ đó. Và kết quả là hầu hết những người ở nhóm 1 đều cho rằng đã nhìn thấy hình ảnh một cô gái trên hình chiếu, còn nhóm 2 thì nhìn thấy một bà lão trên màn ảnh. Tiếp đến, vị giáo sư yêu cầu đại diện hai nhóm mô tả những gì đã nhìn thấy và một cuộc tranh luận khá gây cấn đã diễn ra. Một bên nói rằng: "Cô ấy không quá 20 hay 22 tuổi, xinh xắn và đáng yêu", còn một bên thì khăng khăng: "Bà ấy phải hơn 70, có lẽ 80 tuổi, già nua và xấu xí.".



Hình 1

Để chứng minh cho quan điểm của nhóm mình, một sinh viên thuộc nhóm 1 bước đến trước màn ảnh và chỉ vào đường vẽ: "Đây là chuỗi hạt của cô gái". Các sinh viên nhóm 2 nhao nhao phản đối: "Không phải, đó là cái miệng của bà cụ"... Tuy nhiên, cũng có một vài sinh viên cố gắng nhìn bức tranh theo một khung tham chiếu khác, họ nhận ra hình người phụ nữ trên màn ảnh là sự lồng ghép khéo léo của hình cô gái và hình bà lão. Bằng sự trao đổi bình tĩnh, tôn trọng lẫn nhau và phân tích sâu vào các chi tiết, họ giúp cho từng người trong lớp nhìn ra và thừa nhận quan điểm của những người có cái nhìn khác với mình.

Phép thử về nhận thức này giúp chúng ta hiểu được sự quen thuộc có ảnh hưởng mạnh mẽ như thế nào đến nhận thức và mô thức của chúng ta. Nếu như sự quen thuộc chỉ trong thời gian 10 giây còn có ảnh hưởng đến cách chúng ta nhìn sự vật như vậy, thì thử hỏi sự quen thuộc cả đời sẽ có sức ảnh hưởng mạnh mẽ đến nhường nào?

Trong cuộc sống, chúng ta thường bị ảnh hưởng bởi gia đình, trường học, nhà thờ, môi trường làm việc, bạn bè, cộng sự, và các mô thức xã hội hiện hành (ví dụ: mô thức *Đạo đức nhân cách*) một cách vô thức. Tất cả những điều đó hình thành trong chúng ta một khung tham chiếu, một mô thức, và một tấm bản đồ nhận thức riêng. Nó cũng cho thấy mô thức là nguồn gốc của thái độ và hành vi. Chúng ta không thể hành động trung thực bên ngoài khuôn khổ của mô thức. Chúng ta không thể duy trì được sự nhất quán nếu những gì ta nói và làm khác với điều ta nhận thấy. Nếu như bạn nằm trong số những người nhìn ra người phụ nữ trong bức tranh ghép là một cô gái trẻ thì chắc rằng bạn sẽ không hề nghĩ đến việc giúp đỡ cô ấy băng qua đường vì *thái độ* lẫn *hành vi* của bạn phải phù hợp với *cách nhìn* của bạn đối với "cô gái trẻ" này.

Thí nghiệm trên chỉ rõ điểm sai sót cơ bản của các quy tắc trong *Đạo đức nhân cách*. Việc cố gắng thay đổi *thái độ* và *hành vi* bên ngoài sẽ không có mấy hiệu quả nếu chúng ta không xem xét lại các *mô thức cơ bản* hình thành *thái độ* và *hành vi* của chúng ta.

Đồng thời, nó cũng cho thấy các mô thức có ảnh hưởng mạnh mẽ như thế nào đến cách thức chúng ta đối xử với người khác. Như một thói quen, chúng ta thường quan sát và suy nghĩ về sự vật theo quan điểm riêng của mình, và chúng ta cũng phải thừa nhận rằng người khác cũng có cái nhìn theo quan điểm riêng của họ. Như vậy, việc đánh giá một sự việc, sự vật là tùy thuộc vào góc nhìn của mỗi người.

Mặt khác, ai trong chúng ta cũng có xu hướng nghĩ rằng mình nhìn nhận sự vật một cách khách quan, đúng như bản chất vốn có của chúng, nhưng quả thật không phải vậy. Chúng ta nhìn sự vật theo những quy ước do chính chúng ta đặt ra và mô tả chúng theo suy nghĩ, nhận định, mô thức riêng của mình. Vì thế, khi gặp sự phản bác, hay không đồng tình từ phía người khác, ngay lập tức chúng ta cho rằng họ sai. Tuy nhiên, phép thử về nhận thức trên cũng cho thấy những người chân thành, tâm trí sáng suốt luôn nhìn nhận sự vật theo nhiều cách khác nhau qua lăng kính kinh nghiệm của riêng mình.

Điều này không có nghĩa là chân lý hay sự thật không tồn tại. Trong phép thử nói trên, khi hai người thuộc hai nhóm cùng nhìn bức vẽ thứ ba, họ đều nhận ra một sự thật đồng nhất thể hiện qua từng đường nét, các mảng màu đen, trắng của bức tranh, nhưng mỗi người lại diễn giải về hình vẽ dựa theo *cái nhìn* ban đầu của họ.



Hình 2

Tóm lại, khi chúng ta càng hiểu rõ các mô thức cơ bản, các "bản đồ", hay các giả thuyết do mình đặt ra, cùng với mức độ ảnh hưởng của kinh nghiệm, thì chúng ta càng có trách nhiệm nhiều hơn đối với những mô thức đó - xem xét, kiểm nghiệm, đối chiếu thực tế, lắng nghe và tiếp thu ý kiến người khác. Bằng cách đó, chúng ta mới có *cái nhìn* tổng quan và khách quan hơn về các vấn đề đang diễn ra.

4. THAY ĐỔI MÔ THỨC

Có lẽ điều quan trọng nhất rút ra từ phép thử về nhận thức nêu trên là phạm vi thay đổi mô thức, có thể tạm gọi là *kinh nghiệm "À há!"* ("Aha!" experience) - khi ai đó nhìn nhận sự việc bằng một cái nhìn khác, mới mẻ và sáng tạo hơn. Nó giống như một luồng sáng bất ngờ lóe lên trong bóng tối nên những ai càng bị ràng buộc suy nghĩ vào nhận thức ban đầu thì *kinh nghiệm "À há"* càng có tác dụng mạnh mẽ.

Thuật ngữ *sự biến đổi mô thức* (Paradigm shift) do Thomas Kuhn giới thiệu trong cuốn sách *Cấu trúc của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật* (The Structure of Scientific Revolutions), đánh dấu một bước ngoặt lớn trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật. Kuhn đã chỉ ra rằng, hầu hết những đột phá có ý nghĩa trong lĩnh vực khoa học trước hết là do sự phá vỡ các tập tục truyền thống lạc hậu, lối tư duy sáo mòn và những mô thức cũ kỹ. Nhờ sự biến đổi đó mà hàng loạt các phát minh, sáng chế ra đời và có giá trị cho đến ngày nay.

Theo nhà thiên văn học vĩ đại của Ai Cập, Ptolemy, thì trái đất là trung tâm của vũ trụ. Nhưng Copernicus[*] đã gây chấn động trong giới khoa học lúc bấy giờ, và bất chấp sự phản đối của giáo hội, khi đưa ra một mô thức mới: mặt

trời mới là trung tâm của vũ trụ. Mô thức này hoàn toàn trái ngược với mô thức trước kia. Và ngay lập tức, mọi thứ đều có cách giải thích khác đi.

Mô hình vật lý của Newton là nền tảng của nền khoa học kỹ thuật hiện đại nhưng nó chưa hoàn hảo. Sau này, mô thức về thuyết tương đối của Einstein mới thực sự là một cuộc cách mạng của thế giới khoa học vì có giá trị tiên đoán và giải thích khoa học cao hơn.

Trước khi lý thuyết vi trùng học được nghiên cứu, tỷ lệ tử vong ở sản phụ và trẻ sơ sinh rất cao nhưng không ai giải thích được nguyên nhân. Trong các cuộc đụng độ quân sự, số binh sĩ chết do các vết thương nhẹ và bệnh tật nhiều hơn số chết vì trọng thương nơi tiền tuyến. Nhưng ngay sau khi lý thuyết vi trùng học ra đời, một mô thức, một nhận thức hoàn toàn mới, tiến bộ hơn, đã xuất hiên và giúp ngành y gặt hái được những thành quả quan trọng.

Ngày nay, nhiều quốc gia phát triển nhờ có sự thay đổi mô thức. Quan niệm truyền thống về nhà nước qua nhiều thế kỷ đã có nhiều thay đổi tiến bộ, từ nền quân chủ, quyền lực tuyệt đối nằm trong tay vua chúa, chuyển sang nền dân chủ lập hiến - nhà nước của dân, do dân và vì dân. Bước ngoặt này giải phóng đáng kể nguồn lực và trí tuệ con người, tạo ra các chuẩn mực khác nhau của cuộc sống, của tự do và dân chủ, của ảnh hưởng và hy vọng trong lịch sử thế giới.

(*) Nicolaus Copernicus (1473 - 1543) sinh tại Ba Lan. Ông là một nhà thiên văn học, toán học, vật lý học, luật học, kinh tế học, ngoại giao, và là một chiến binh lỗi lạc thời Phục Hưng. Học thuyết Thái dương hệ (mặt trời là trung tâm) của ông là một phát minh gây sửng sốt giới khoa học thời đó và làm giáo hội nổi giận vì học thuyết này đã làm đảo lộn mọi giáo lý của họ về vũ trụ (rằng trái đất là trung tâm).

Tuy nhiên, không phải tất cả mọi sự thay đổi mô thức đều có xu hướng tích cực. Chẳng hạn như sự thay đổi từ *Đạo đức tính cách* sang *Đạo đức nhân cách* đã khiến chúng ta đi chệch ra khỏi con đường dẫn đến thành công và hạnh phúc. Nhưng dù sự thay đổi mô thức diễn ra theo hướng tích cực hay tiêu cực, đúng hay sai, nhanh hay chậm, chúng vẫn có nguồn gốc từ thái độ và hành vi, từ mối quan hệ của chúng ta với người khác và làm cho chúng ta thay đổi nhận thức.

Tôi nhớ một câu chuyện nhỏ về sự thay đổi mô thức xảy ra trên một chuyến xe điện ngầm vào một buổi sáng chủ nhật. Lúc đó, mọi hành khách đang ngồi im lặng – người đọc báo, người trầm ngâm suy nghĩ, một vài người khác thì tranh thủ chợp mắt - trong bầu không khí thật yên tĩnh. Rồi một người đàn ông cùng các con bước lên, ngay lập tức, sự tĩnh lặng bị phá vỡ.

Người đàn ông nọ ngồi xuống cạnh tôi, nhắm mắt lại như không có chuyện gì xảy ra. Trong khi đó, bọn trẻ tiếp tục kêu gào, ném các đồ vật vào nhau và thậm chí còn giật tờ báo của một hành khách. Cảnh tượng thật khó chịu. Tuy vậy, người đàn ông ngồi cạnh tôi vẫn không có phản ứng gì.

Tôi và mọi người trên xe đều cảm thấy bực bội, không thể hiểu nổi tại sao người đàn ông này lại không có hành động gì ngăn chặn sự quậy phá của đám trẻ. Cuối cùng, khi sự kiên nhẫn và chịu đựng đã vượt quá giới hạn, tôi quay sang nói với ông ấy: "Thưa ông, các con ông đang làm phiền rất nhiều người ở đây. Ông có thể làm ơn bảo chúng giữ trật tự được không?".

Người đàn ông ngước mắt nhìn lên như thể trấn tĩnh lại và nói nhẹ nhàng: "Ồ phải rồi, ông nói đúng. Tôi phải bảo chúng im lặng mới phải. Chúng tôi vừa ở bệnh viện ra,

nơi mẹ chúng vừa mất cách đây vài tiếng đồng hồ. Tôi thì như người mất hồn, và chắc bọn chúng cũng không còn biết gì nữa".

Bạn có thể hình dung lúc đó tôi cảm thấy thế nào không? Mô thức của tôi về sự việc đó nhanh chóng thay đổi. Tôi nhìn sự việc khác đi và vì vậy, tôi cũng thay đổi suy nghĩ, cảm xúc và hành vi của mình. Sự bực tức biến mất. Một tình cảm thương xót và đồng cảm tuôn trào. "Xin lỗi! Tôi xin thành thật chia buồn! Liệu tôi có thể giúp gì ông không?", tôi chân thành nói.

Nhiều người cũng trải qua những thay đổi mô thức tương tự trong tư tưởng khi họ gặp khó khăn hoặc khi đảm nhận vai trò mới trong gia đình hoặc trong công việc.

Chúng ta có thể bỏ ra hàng tuần, hàng tháng, thậm chí hàng năm để rèn luyện *Đạo đức nhân cách* nhằm mục đích thay đổi thái độ và hành vi của mình nhưng chúng ta lại không tìm cách tiếp cận bản chất của sự thay đổi, vốn xảy ra tự nhiên khi chúng ta thay đổi cách nhìn sự việc. Điều này chứng tỏ nếu muốn tạo ra những thay đổi nhỏ trong cuộc sống, chúng ta nên tập trung chú ý đến thái độ, hành vi của mình. Nhưng nếu muốn có sự thay đổi lớn, có ý nghĩa và mang tính đột phá, chúng ta cần phải xem xét lại những mô thức cơ bản do mình tạo ra.

Theo lời của Thoreau: "Một ngàn nhát búa bổ vào cành lá không bằng một nhát vào gốc rễ". Chúng ta chỉ có thể đạt được thành tựu lớn lao trong cuộc sống nếu chú tâm vào thay đổi những mô thức cơ bản – cội rễ của thái độ và hành vi.

5. Nhận thức và tính cách

Không phải tất cả các quá trình thay đổi mô thức đều diễn ra ngay tức khắc như sự thay đổi nhận thức nhanh chóng của tôi trên chuyến xe điện ngầm mà tôi đã kể, ngược lại, sự thay đổi mô thức có khi là một quá trình diễn ra chậm chạp, đầy khó khăn và cần phải được cân nhắc kỹ lưỡng như trong trường hợp của vợ chồng tôi đối với con mình.

Nhận thức ban đầu của chúng tôi về con xuất phát từ ảnh hưởng của nhiều năm tiếp thu và rèn luyện *Đạo đức nhân cách*. Đó là một mô thức đã ăn sâu vào quan niệm của các bậc cha mẹ về thành công trong việc giáo dục con cái cũng như về thước đo thành công của con cái: họ muốn bao bọc con cái, không hoàn toàn tin vào khả năng thực sự của chúng và cho rằng chúng nên tuân theo mọi quyết định của mình. Tuy nhiên, chỉ khi chúng ta thay đổi những mô thức cơ bản, thay đổi nhận thức thì chúng ta mới có thể tạo ra những thay đổi mang tính đột phá cho bản thân và hoàn cảnh của mình.

Vì vậy, để thay đổi *nhận thức* về con, chúng tôi bắt đầu thay đổi mô thức cơ bản - thay đổi chính *tính cách* của chúng tôi. Và một mô thức mới ra đời trong quá trình này.

Mô thức không tách rời khỏi tính cách. Trong bản thân của một con người, *tính cách* và *nhận thức* có mối quan hệ hỗ tương: *tính cách* quyết định *nhận thức* và *nhận thức* có liên quan mật thiết đến *tính cách*. Chúng ta không thể thay đổi *nhận thức* mà không thay đổi *tính cách* và ngược lại.

Ngay cả trường hợp thay đổi mô thức có vẻ tức thời của tôi vào buổi sáng hôm đó trên xe điện ngầm, thì việc thay đổi ấy cũng là hệ quả và bị giới hạn bởi tính cách cơ bản của tôi.

Có thể không phải ai cũng cư xử giống tôi trên chuyến xe điện ngầm hôm ấy. Tôi tin chắc rằng một vài người cuối cùng rồi cũng hiểu ra được hoàn cảnh của cha con người đàn ông nọ, nhưng cùng lắm họ chỉ cảm thấy thương xót chút ít mà thôi. Lại có những người nhạy cảm hơn, nhanh chóng nhận ra bản chất của vấn đề, đến chia sẻ và giúp đỡ người đàn ông nọ trước cả tôi.

Qua các lập luận trên, chúng ta càng thấy được sức mạnh của các mô thức, vì chúng tạo ra một lăng kính giúp chúng ta quan sát thế giới theo cách riêng của mỗi người. Sức mạnh của sự thay đổi mô thức chính là sức mạnh chủ yếu tạo ra sự thay đổi mang tính đột phá, dù đó là sự thay đổi nhanh chóng hay là một quá trình diễn ra từ từ và thận trọng.

6. Lấy nguyên tắc làm trung tâm

Đạo đức tính cách hình thành dựa trên khái niệm cơ bản về những nguyên tắc chi phối tính hiệu quả của con người. Đó là các quy luật tự nhiên tồn tại, bất biến và không cần tranh cãi trong bản chất con người, cũng giống như định luật vạn vật hấp dẫn chẳng hạn.

Người ta tìm thấy ý tưởng về sự tồn tại và ảnh hưởng của các nguyên tắc này trong một câu chuyện về sự thay đổi mô thức của Frank Koch đăng trên tạp chí *Proceedings* của Học viện Hải quân.

> Hai chiếc tàu chiến được điều động đến hỗ trợ một cuộc tập trận dài ngày trên biển trong điều kiện thời tiết xấu. Tôi phục vụ trên chiếc tàu chỉ huy và được giao nhiệm vụ đứng gác trên boong khi màn đêm buông xuống. Tầm nhìn hạn chế vì sương mù bao phủ nên vị thuyền trưởng

cũng ở lại trên boong tàu để theo dõi mọi hoạt động.

Không lâu sau khi trời tối, hoa tiêu mạn phải báo cáo: "Có đốm sáng bên phải mũi tàu".

"Đốm sáng càng gần hay xa dần so với tàu chúng ta?", thuyền trưởng hỏi lại.

"Thưa thuyền trưởng, càng gần!", hoa tiêu trả lời và điều này có nghĩa tàu của chúng tôi có nguy cơ va vào một con tàu nào đó.

Vị thuyền trưởng ra lệnh cho tín hiệu viên: "Phát tín hiệu cho con tàu đó: cả hai tàu đang chạy hướng thẳng vào nhau, yêu cầu họ đổi hướng 20 độ".

Tín hiệu ngay lập tức được truyền đi, và chúng tôi nhanh chóng nhận được tín hiệu trả lời của chiếc tàu kia: "Yêu cầu tàu các ông đổi hướng 20 độ".

Thuyền trưởng ra lệnh: "Truyền tín hiệu: Tôi là thuyền trưởng, tôi yêu cầu tàu các anh đổi hướng 20 độ".

Bên kia trả lời: "Tôi là binh nhì, tôi đề nghị các ông phải đổi hướng 20 độ!".

Đến lúc này thì vị thuyền trưởng nổi cáu, ông hét lên: "Truyền tín hiệu: Chúng tôi là tàu chiến. Các anh phải đổi hướng 20 độ ngay lập tức!".

Đèn tín hiệu bên kia nhấp nháy: "Tôi là hải đăng".

Thế là chúng tôi buộc phải đổi hướng.

Sự thay đổi mô thức của vị thuyền trưởng, và cả của chúng ta khi đọc bài tường thuật này, khiến chúng ta xem xét tình huống theo một quan điểm hoàn toàn khác. Chúng ta có thể thấy rằng thực tại đã bị thay thế bởi nhận

thức hạn chế của ông ấy – một thực tại quan trọng đối với chúng ta trong việc hiểu cuộc sống hàng ngày cũng như đối với vị thuyền trưởng trong nhiệm vụ điều khiển con tàu giữa sương mù.

Các nguyên tắc cũng giống như ngọn hải đăng. Chúng là những quy luật tự nhiên phải được con người tuân thủ. Cũng như Cecil B. de Mille nhận xét về các nguyên tắc trong bộ phim nổi tiếng của ông, *"Mười điều răn của Chúa"* (The Ten Commandments), rằng: "Chúng ta phải tuân theo các quy luật đã được đặt ra, nếu chống lại những quy luật ấy, có nghĩa chúng ta đang chống lại chính mình".

Trong khi mỗi người có thể nhìn vào cuộc sống của bản thân, vào các mối quan hệ qua lại dưới lăng kính của mô thức hay "bản đồ" - vốn hình thành từ kinh nghiệm hay sự quen thuộc - thì những "tấm bản đồ" này lại không phải là "lãnh thổ" mà chỉ là những "thực tại chủ quan" diễn tả "lãnh thổ" mà thôi.

"Thực tại khách quan" hay "lãnh thổ" bao gồm các nguyên tắc, quy luật tự nhiên chi phối sự phát triển và hạnh phúc của con người. Điều này có nghĩa các quy luật này đã hòa quyện vào cấu trúc của mọi xã hội văn minh trong suốt chiều dài lịch sử và là nguồn gốc của mọi gia đình và thể chế xã hội. Độ chính xác của "tấm bản đồ" miêu tả "lãnh thổ" không ảnh hưởng gì đến sự tồn tại của "lãnh thổ".

Như vậy, sự tồn tại của các nguyên tắc, các quy luật tự nhiên nêu trên đã trở nên rõ ràng đối với bất cứ ai có suy nghĩ sâu sắc và biết xem xét các chu kỳ lịch sử của xã hội. Những nguyên tắc, quy luật này thỉnh thoảng lại xuất hiện trong đời sống. Tùy theo mức độ nhận thức và thích nghi

của con người, chúng đưa họ phát triển theo hướng tồn tại và ổn định, hoặc đẩy họ đến chỗ tan rã và diệt vong.

Những nguyên tắc tôi đang nói đến tuyệt nhiên không phải là những điều khó hiểu, bí hiểm, hay mang màu sắc của một tôn giáo đặc biệt nào đó, mà là những điều hiển nhiên đối với mọi tôn giáo, trong các triết lý xã hội và các hệ thống đạo đức đã có từ lâu đời. Những nguyên lý hay quy luật tự nhiên này gần như là một phần trong điều kiện sống của con người, của ý thức và lương tâm con người. Chúng gần như tồn tại trong mỗi cá nhân, không phụ thuộc vào điều kiện xã hội và ý muốn chủ quan của con người, cho dù chúng có thể bị vùi dập hay làm cho tê liệt bởi những điều kiện bất lợi hay sự phản kháng nào đó.

Ví dụ, khi tôi nói về nguyên tắc *công bằng* thì sẽ nảy sinh ra khái niệm công bằng và công lý. Dường như trẻ con cũng có một ý thức bẩm sinh về sự công bằng, cho dù được rèn luyện trong điều kiện ngược lại. Tuy có một sự khác biệt rất lớn giữa định nghĩa và việc thực hiện công bằng, nhưng nhận thức về sự công bằng lại là một nhận thức chung.

Nguyên tắc *trung thực* và *lương thiện* tạo cơ sở cho sự tin cậy - điều cốt yếu cho sự hợp tác, phát triển bền vững trong bản thân của một con người và trong các mối quan hệ của con người với nhau.

Một nguyên tắc nữa là *nhân quyền*. Khái niệm cơ bản trong Tuyên ngôn độc lập của Hoa Kỳ đã nêu rõ giá trị của nguyên tắc này: "Chúng tôi khẳng định một chân lý hiển nhiên rằng: mọi người sinh ra đều bình đẳng, rằng tạo hóa đã ban cho họ những quyền tất yếu và bất khả xâm phạm, trong đó có quyền sống, quyền được tự do và mưu cầu hạnh phúc".

Ngoài ra còn có một số nguyên tắc khác như: *phụng sự,* hoặc ý tưởng muốn cống hiến, nguyên tắc *chất lượng* hay *hoàn hảo*.

Nguyên tắc *tiềm năng* cho rằng chúng ta là phôi thai có thể lớn lên, phát triển, tạo ra ngày càng nhiều nguồn lực. Gắn liền với nguyên tắc *tiềm năng* là nguyên tắc *phát triển* – tức là quá trình giải phóng tiềm năng và phát triển tài năng. Quá trình này cũng cần đến các nguyên tắc như *kiên trì, bồi dưỡng* và *khuyến khích*.

Nguyên tắc không phải là *thực hành*, vì thực hành là một hoạt động đặc trưng, một hành động cụ thể. Thực hành có thể thành công trong trường hợp này nhưng chưa chắc đã thành công trong trường hợp khác, như việc cha mẹ không nhất thiết phải nuôi đứa con thứ hai giống như cách nuôi đứa con đầu lòng.

Nếu thực hành là việc làm cụ thể trong từng hoàn cảnh thì nguyên tắc lại là chân lý cơ bản, sâu sắc và có tính phổ biến, có thể áp dụng cho từng cá nhân, gia đình, tổ chức... Khi chân lý thâm nhập vào các thói quen, chúng sẽ giúp con người tạo ra khả năng thực hành, xử lý hiệu quả các vấn đề khác nhau trong cuộc sống.

Nguyên tắc không phải là *giá trị.* Ví dụ: Một băng cướp có thể chia nhau các giá trị (vật cướp được) nhưng chúng đã phạm vào các nguyên tắc cơ bản (vi phạm pháp luật). *Nguyên tắc là lãnh thổ, còn giá trị là bản đồ.* Khi chúng ta xem trọng các nguyên tắc đúng,– tức hiểu biết sự vật đúng với bản chất vốn có của nó – thì chúng ta sẽ tìm ra chân lý.

Nguyên tắc định hướng cách ứng xử của con người. Chúng có giá trị lâu dài, bền vững và là những vấn đề cơ bản, hiển nhiên. Chúng ta có thể nhanh chóng hiểu được

tính hiển nhiên của nguyên tắc nếu xem xét sự vô lý khi cố gắng đạt được thành công bằng cách làm ngược lại các nguyên tắc này. Thật vô lý nếu chúng ta coi sự bất công, lừa đảo, hèn hạ, vô dụng, tầm thường, hay suy đồi là nền tảng vững chắc cho thành công và hạnh phúc lâu dài. Mặc dù người ta có thể tranh cãi với nhau về cách định nghĩa, cách thể hiện và thực hiện các nguyên tắc này, nhưng chúng luôn tồn tại trong nhận thức của họ.

Các "bản đồ" hay mô thức của chúng ta càng gắn kết chặt chẽ với các nguyên tắc, quy luật này bao nhiêu thì chúng càng chính xác và có hiệu quả bấy nhiêu. Những "bản đồ" chính xác sẽ có ảnh hưởng lâu dài đến sự thành đạt của cá nhân và duy trì các mối quan hệ bền vững hơn nhiều so với nỗ lực thay đổi thái độ và hành vi của chúng ta.

7. Nguyên tắc thay đổi và phát triển

Sở dĩ thuyết *Đạo đức nhân cách* có sức lôi cuốn mạnh mẽ là do nhiều người cho rằng nó hướng dẫn cách đạt được những thành tựu trong cuộc sống như giàu có, thành đạt và có mối quan hệ khăng khít với những người xung quanh một cách nhanh chóng, dễ dàng mà không cần phải trải qua quá trình phấn đấu hay trưởng thành theo quy luật tự nhiên.

Tuy nhiên, đó là một lý thuyết không thực tế, ảo tưởng và lừa dối. Dùng kỹ xảo và những biện pháp vội vàng để đạt được thành công cũng chẳng khác gì tìm nhà người quen ở thành phố Chicago mà lại dùng tấm bản đồ của thành phố Detroit.

Theo Erich Fromm, một nhà phản biện sắc sảo về nguyên nhân và kết quả của lý thuyết *Đạo đức nhân cách* thì:

Hôm nay, chúng tôi gặp một người có hành vi giống như một người máy, anh ta không biết và không hiểu mình là ai. Con người duy nhất mà anh ta biết đến chính là con người mà anh ta muốn được người khác nhìn nhận, đó là con người với những lời ba hoa sáo rỗng thay thế cho những lời chân thành, nụ cười giả tạo thay thế cho tiếng cười trung thực, và điệu bộ thất vọng thay thế cho nỗi đau thực sự. Có thể diễn tả con người này qua hai câu sau: Một là, anh ta có những khiếm khuyết không thể sửa được về cá tính và bản tính tự nhiên. Hai là, anh ta cũng chẳng khác gì hàng triệu người khác quanh ta.

Cuộc đời con người luôn phát triển theo một trình tự nhất định. Một đứa trẻ biết lật, ngồi, bò, đi trước khi biết chạy. Nhưng mỗi bước phát triển ấy đều quan trọng và phải diễn tiến theo trình tự thời gian, không thể bỏ qua một bước nào cả. Điều này cũng đúng với mọi giai đoạn của cuộc sống, mọi cá nhân, gia đình và tổ chức cũng như trong mọi lĩnh vực.

Chúng ta dễ dàng biết và chấp nhận chân lý hay nguyên tắc về *quá trình* của các sự vật trong thế giới vật chất, nhưng để hiểu được nó trong lĩnh vực tình cảm, trong mối quan hệ giữa con người với con người và thậm chí, trong tính cách cá nhân là điều không đơn giản. Ngay cả khi chúng ta đã hiểu được nó, thì việc chấp nhận và chung sống với nó lại còn khó khăn hơn nữa. Do vậy, đôi khi chúng ta muốn tìm một con đường tắt, với hy vọng có thể bỏ qua một số bước quan trọng nhằm tiết kiệm thời gian và công sức mà vẫn gặt hái được kết quả mong muốn.

Điều gì sẽ xảy ra khi chúng ta cố đi tắt, bỏ qua một số giai đoạn của quá trình tăng trưởng và phát triển tự nhiên?

Nếu bạn chỉ là một người chơi quần vợt hạng trung bình mà lại quyết định chơi ở hạng cao hơn nhằm gây ấn tượng tốt hơn, kết quả sẽ là gì? Liệu tinh thần lạc quan có đủ để bạn đánh bại một tay vợt chuyên nghiệp hay không? Bạn bè của bạn sẽ nghĩ gì nếu bạn nói với họ rằng bạn có thể biểu diễn tại nhà hát lớn, trong khi bạn chỉ mới học chơi dương cầm? Câu trả lời quá rõ ràng. Đơn giản là không thể nào đi ngược các quy luật tự nhiên, và việc cố tình đi đường tắt chỉ dẫn đến những kết quả đáng thất vọng và làm bạn thêm nản lòng.

Trên một chiếc thang 10 bậc, tôi đang ở bậc 2 và muốn chuyển lên bậc 5, việc đầu tiên tôi phải làm là bước lên bậc thang thứ ba đã. Ngạn ngữ có câu: "Hành trình vạn dặm bắt đầu từ bước chân đầu tiên" và chúng ta chỉ có một cách an toàn nhất là bước đi từng bước một mà thôi.

Nếu bạn không cho thầy giáo biết trình độ của bạn đang ở mức nào – bằng cách đặt câu hỏi hay thú nhận sức học tập của mình – bạn sẽ không thể nào học khá hơn hay tiến bộ hơn. Bạn không thể che giấu mãi yếu kém của mình, vì trước sau gì cũng bị phát hiện. Cho nên, thừa nhận nó chính là bước đầu tiên để học hỏi. Thoreau từng nói rằng: "Trong quá trình phát triển, làm sao có thể che giấu những yếu kém của mình khi chúng ta luôn phải sử dụng kiến thức trong mọi lúc?".

Tôi nhớ có lần hai cô gái trẻ, con của một người bạn, đến gặp tôi trong nước mắt giàn giụa, phàn nàn về sự hà khắc và thiếu thông cảm của cha mình. Hai cô không dám mở miệng nói với cha mẹ mình trong khi hai cô lại đang rất cần tình yêu, sự thông cảm và lời khuyên của họ.

Tôi nói chuyện với người cha và nhận thấy ông ta rất

hiểu vấn đề đang xảy ra. Nhưng trong khi ông ta thừa nhận mình nóng tính thì lại chối bỏ trách nhiệm về việc này và không chịu thừa nhận là mức độ phát triển cảm xúc của ông còn thấp. Tính tự ái không cho phép ông ta có bước đi đầu tiên dẫn đến sự thay đổi.

Để có được mối quan hệ tốt đẹp với vợ, chồng, con cái, bạn bè hay các đồng sự, chúng ta phải học cách lắng nghe. Để lắng nghe, chúng ta cần đến các mức độ cảm xúc khác nhau như: kiên trì, cởi mở và tỏ ý thông cảm. Đây là những phẩm chất bậc cao của tính cách. Sẽ dễ dàng hơn nhiều khi người ta hành động ở mức độ cảm xúc thấp và đưa ra lời khuyên ở mức độ cao.

Mức độ tiến bộ của một người trong các lĩnh vực như chơi tennis hay dương cầm là điều rất dễ nhận thấy, vì quá trình đó không thể có sự giả tạo. Nhưng mức độ phát triển tính cách và cảm xúc thì không dễ nhận ra. Chúng ta có thể "đóng kịch" với người lạ, với đồng sự, hay với ai đó trong một khoảng thời gian ngắn, hoặc thậm chí cũng có thể tự lừa dối bản thân. Nhưng theo tôi, trong thâm tâm, chúng ta biết rõ con người thật của mình và cũng sẽ bị những người thường xuyên tiếp xúc, làm việc với chúng ta phát hiện ra.

Việc cố gắng đi đường tắt trong quá trình phát triển tự nhiên thường dẫn đến một số hậu quả trong thế giới kinh doanh. Nhiều nhà quản lý doanh nghiệp tìm cách "mua" một thứ văn hóa mới về cải tiến năng suất lao động, chất lượng, tinh thần làm việc và cách phục vụ khách hàng bằng các bài diễn văn hùng hồn, luyện tập cách cười, và những sự can thiệp bên ngoài khác, hoặc qua việc sáp nhập, mua lại, hay thâu tóm công ty. Thế nhưng, họ lại xem nhẹ bầu không khí thiếu tin cậy phát sinh từ những hoạt động đó.

Khi thất bại, họ lại tìm kiếm các phương pháp khác trong *Đạo đức nhân cách* mà họ tin rằng sẽ mang lại thành công. Tuy nhiên, họ luôn xem nhẹ và vi phạm các nguyên tắc và quy trình tự nhiên, vốn là cơ sở để xây dựng một nền văn hóa có độ tin cậy cao.

Nhiều năm trước, bản thân tôi cũng từng vi phạm nguyên tắc này trong lần sinh nhật lần thứ ba của con gái tôi.

> Hôm đó, tôi về nhà và nhìn thấy con bé đang đứng trong góc phòng khách, ngang ngạnh giữ chặt các gói quà tặng, không cho những đứa trẻ khác cùng chơi. Điều đầu tiên tôi để ý là có nhiều phụ huynh trong phòng đang chứng kiến hành động ích kỷ của con mình. Tôi cảm thấy mất mặt với các phụ huynh khác và tôi biết họ đang mong đợi điều gì ở tôi.
>
> Không khí trong phòng thật sự căng thẳng. Những đứa trẻ khác chạy quanh con tôi, đòi được chơi các tặng phẩm, còn con bé thì cương quyết không chịu. Tôi thầm nghĩ: “Chắc chắn mình phải dạy cho con bé biết chia sẻ. Giá trị sự chia sẻ là một trong những điều cơ bản nhất mà mình coi trọng”. Do đó, đầu tiên tôi thử đưa ra một yêu cầu thật nhẹ nhàng: “Con gái cưng của bố, cho các bạn chơi chung đồ chơi các bạn tặng con nhé?”.
>
> “Không!”, con bé trả lời thẳng thừng. Tiếp theo, tôi chuyển sang cách khuyên nó kèm theo một ít lý luận: “Này con, nếu con chia đồ chơi với các bạn, lần sau khi con đến nhà bạn, các bạn cũng sẽ chia đồ chơi với con”.
>
> Một lần nữa, con bé lặp lại câu trả lời cũ.
>
> Tôi trở nên hơi lúng túng, vì rõ ràng con bé không hề nghe tôi. Cách thứ ba, tôi đưa ra một điều kiện để “hối lộ”

nó: "Con à, nếu con chia sẻ đồ chơi với bạn, bố sẽ có một món quà thật đặc biệt dành cho con. Bố sẽ tặng con kẹo cao su".

"Con không thích kẹo cao su!", con bé thét lên.

Đến nước này thì tôi nổi cáu thật sự. Tôi dùng đến biện pháp uy hiếp và đe dọa nó: "Nếu con không chịu cho các bạn chơi cùng, bố sẽ phạt con một trận".

"Con không sợ!", con bé gào to, "Tất cả quà tặng là của con. Con không muốn chia cho ai cả!".

Cuối cùng, tôi phải dùng đến sức mạnh. Tôi giật lấy vài món đồ chơi trên tay con bé và đưa cho bọn trẻ: "Đây, các cháu chơi đi!".

Có thể cô con gái nhỏ của tôi cần có kinh nghiệm sở hữu đồ vật trước khi nó có thể cho người khác mượn. (Trong thực tế, nếu chúng ta không sở hữu một vật nào đó thì liệu chúng ta có thật sự cho người khác mượn hay không?). Con bé cần tôi với tư cách là một người cha có độ chín chắn cao hơn về cảm xúc để dạy cho nó điều này.

Nhưng lúc đó, tôi coi trọng ý nghĩ của các bậc phụ huynh đang đứng xung quanh về cách xử sự của tôi hơn sự trưởng thành và phát triển của con cũng như hơn mối quan hệ giữa hai cha con tôi. Đơn giản là tôi cho rằng mình làm như vậy là đúng và hành động của con bé là sai. Con bé phải chia đồ chơi cho các bạn.

Có lẽ theo thang đo của riêng tôi, tôi đang ở mức độ cảm xúc thấp vì tôi không thể *cho con lòng kiên nhẫn* hay *sự thông cảm*. Do đó, tôi đã kỳ vọng con gái mình ở mức cao hơn - đó là nó sẽ cho các bạn đồ chơi. Để cố gắng bù đắp những yếu kém của bản thân, tôi đã *"mượn"* sức mạnh từ uy

quyền của một người cha để ép buộc con làm theo ý mình.

Nhưng vay mượn sức mạnh lại là minh chứng của sự yếu kém, bởi nó gia tăng tính phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài, buộc người khác phải nhượng bộ, làm cạn kiệt sự phát triển của lý trí độc lập, sự trưởng thành và tính kỷ luật của cả bản thân và người xung quanh. Và cuối cùng nó sẽ tạo ra sự yếu kém trong mối quan hệ, sự sợ hãi thay thế cho sự hợp tác, và cả hai bên sẽ trở nên tùy tiện và thủ thế với nhau.

Và điều gì sẽ xảy ra khi sức mạnh bị vay mượn – sức mạnh vật chất, địa vị, uy quyền, sự tín nhiệm, biểu tượng, hình dáng bề ngoài, thành tích quá khứ... – thay đổi hay không được duy trì nữa?

Nếu tôi chín chắn hơn, tôi đã dựa vào sức mạnh nội tại của mình – sự hiểu biết của bản thân về sự chia sẻ, về sự trưởng thành, tình yêu thương và sự chăm sóc – và cho phép đứa con gái bé nhỏ của mình được tự do lựa chọn có muốn chia sẻ hay không.

Có thể sau khi cố gắng lý giải với con bé, tôi nên chuyển sự chú ý của mấy đứa trẻ vào các trò chơi lý thú khác nhằm trút bỏ mọi sức ép tâm lý khỏi con bé. Một khi trẻ con có được cảm giác sở hữu thực sự, chúng sẽ tự nguyện chia sẻ đồ chơi cho nhau mà không một chút đắn đo.

Từ đó, tôi nghiệm ra rằng có những lúc trẻ con cần được dạy bảo nhưng có những lúc cũng nên để chúng tự suy xét. Khi mối quan hệ của chúng ta với bọn trẻ trở nên căng thẳng trong một bầu không khí đầy xúc cảm thì việc cố dạy bảo chúng thường bị xem như là một sự trừng trị hay phản bác. Nhưng nếu chúng ta kéo đứa trẻ ra một góc kín đáo, kiên nhẫn lắng nghe và nói chuyện với nó thì có lẽ

sẽ mang lại kết quả tốt hơn. Trong câu chuyện kể trên, tôi đã không đủ chín chắn về mặt tình cảm, thiếu sự nhẫn nại và kiềm chế để có thể làm được điều đó.

Có lẽ ý thức sở hữu nên được dạy dỗ trước ý thức chia sẻ. Trong quan hệ hôn nhân và gia đình, nhiều người đã cho đi một cách máy móc hay từ chối chia sẻ vì họ chưa bao giờ trải qua kinh nghiệm được làm chủ bản thân hay hiểu đúng về giá trị bản thân. Để giúp con em chúng ta trưởng thành, chúng ta cần phải đủ kiên nhẫn giảng dạy chúng ý thức sở hữu và giá trị của việc chia sẻ. Ngoài ra, bản thân chúng ta cũng phải làm gương cho chúng.

8. Nhìn nhận vấn đề

Người ta thường bị cuốn hút vào những chuyện tốt đẹp của các cá nhân, gia đình và tổ chức sống dựa trên những nguyên tắc vững chắc. Họ ngưỡng mộ những cá nhân có sức mạnh, chín chắn, những gia đình biết đùm bọc, đoàn kết, những tổ chức có nền văn hóa đồng tâm hiệp lực. Và thường thì họ muốn biết ngay mô thức cơ bản của những cá nhân, tập thể, tổ chức đó bằng các câu hỏi như: "Làm thế nào anh thực hiện được điều đó? Hãy cho tôi biết phương pháp của anh?", cũng có nghĩa là: "Hãy hướng dẫn tôi cách giải quyết vấn đề nhanh nhất của anh để tôi có thể giải quyết những vướng mắc tôi đang gặp phải".

Họ cố gắng học tập và áp dụng những kỹ năng này. Trong một thời gian ngắn, chúng dường như có hiệu quả. Tuy nhiên, điều đó chẳng khác nào việc sử dụng thuốc aspirin hoặc cao dán để chữa những cơn đau thắt tức thời mà không thể nào triệt tiêu được căn bệnh kinh niên để rồi cuối cùng các triệu chứng cấp tính mới sẽ xuất hiện. Vì vậy,

càng tập trung vào những vấn đề và cơn đau cấp tính bao nhiêu thì chúng càng góp phần làm cho căn bệnh kinh niên thêm trầm trọng bấy nhiêu.

Điều này có nghĩa là có vấn đề trong cách nhìn nhận vấn đề của chúng ta.

Chúng ta hãy xem lại lần nữa một số điểm cần lưu ý đã được nêu ra ở chương này và tác động của tư duy *Đạo đức nhân cách*.

"Tôi tham dự hết khóa đào tạo này đến khóa huấn luyện khác về quản trị hiệu quả. Tôi cố đối xử tốt và tạo mối quan hệ thân tình với nhân viên của mình, kỳ vọng vào năng lực của họ nhưng tôi không thấy ai trung thành với mình cả. Tôi nghĩ nếu tôi bị ốm nằm nhà một ngày, họ sẽ tha hồ mà tán gẫu với nhau suốt buổi. Tại sao tôi không thể rèn luyện họ biết làm việc một cách tự giác và có tinh thần trách nhiệm - hay tìm được người có những đức tính đó?"

Thuyết *Đạo đức nhân cách* dạy rằng tôi có thể áp dụng một số hành động quyết liệt hơn như chấn chỉnh lại công việc hay siết chặt kỷ luật - những việc có thể làm cho các nhân viên của tôi trở nên nề nếp hơn và hài lòng với những gì họ đang có. Hoặc tôi có thể tìm kiếm các chương trình huấn luyện xây dựng động cơ làm việc để giúp nhân viên có trách nhiệm hơn, thậm chí có thể sa thải nhân viên cũ và tuyển nhân viên mới có khả năng làm việc tốt hơn.

Nhưng, với những nhân viên thiếu trung thành này thì liệu họ có hiểu những điều tôi làm là vì quyền lợi của họ hay không? Họ có cảm thấy tôi đang đối xử với họ như với những cỗ máy không? Có phải tôi đánh giá họ như thế là hoàn toàn đúng? Cũng có thể chính cách nhìn nhận của tôi đối với nhân viên lại có vấn đề.

"Có quá nhiều việc phải làm nhưng thời gian không bao giờ đủ cả. Tôi cảm thấy áp lực đè nặng và bức bối suốt ngày, suốt tuần. Tôi dự các hội thảo về quản trị thời gian hiệu quả và đã thử áp dụng nửa tá phương pháp hoạch định thời gian khác nhau, nhưng vẫn không cảm thấy mình đang sống một cuộc sống hạnh phúc, hữu ích và yên bình như mong muốn."

Thuyết *Đạo đức nhân cách* nhắc tôi phải chuẩn bị sẵn điều gì đó đến từ bên ngoài - một trợ lý hoạch định chiến lược kinh doanh mới hay một cuộc hội thảo chẳng hạn - có thể giúp tôi giải tỏa các áp lực này một cách hiệu quả hơn.

Nhưng liệu những *hiệu suất* đó có phải là câu trả lời không? Liệu làm được nhiều việc hơn trong khoảng thời gian ngắn hơn có đem lại những thay đổi thật sự không, hay chỉ càng đẩy tôi đến việc phản ứng lại những con người, những tình huống có vẻ như đang kiểm soát cuộc sống của tôi?

Phải chăng có điều gì khác tôi cần phải xem xét thấu đáo hơn, căn bản hơn – chẳng hạn như một mô thức nào đó trong tôi có ảnh hưởng đến cách tôi nhìn nhận thời gian, cuộc sống và bản chất của chính mình?

"Cuộc hôn nhân của tôi trở nên nhạt nhẽo. Chúng tôi không mâu thuẫn hay lục đục gì với nhau cả, nhưng không còn yêu nhau nữa. Dù đã nhờ đến Trung tâm tư vấn hôn nhân gia đình và thực hiện một số cách, chúng tôi vẫn không thể nhóm lên ngọn lửa nồng ấm mà cả hai từng có."

Thuyết *Đạo đức nhân cách* mách bảo tôi rằng chắc phải có vài cuốn sách hay vài cuộc thảo luận mới giúp tôi bộc bạch những tâm sự để vợ tôi có thể hiểu tôi hơn. Nhưng cũng có khả năng chúng không giúp được gì, và chỉ khi yêu người khác thì tôi mới có được tình cảm mình đang tìm kiếm.

Nhưng liệu vợ tôi có phải là nguyên nhân thật sự của vấn đề không? Liệu có phải tôi đang chăm chăm vào các nhược điểm của vợ mình và biến cuộc sống gia đình thành ra khổ sở như thế này?

Liệu tôi có đang đặt ra một mô thức cơ bản nào đó về vợ mình, về cuộc hôn nhân, về một tình yêu thực sự để rồi cuộc sống gia đình mình bị nó chi phối quá nhiều?

Bạn có nhận ra mô thức *Đạo đức nhân cách* có ảnh hưởng quan trọng như thế nào đến cách chúng ta nhìn nhận và giải quyết vấn đề không?

Dù có nhận ra hay không thì cũng có nhiều người ảo tưởng về những hứa hẹn sáo rỗng của thuyết *Đạo đức nhân cách*. Tôi từng đi đến nhiều nơi, làm việc với nhiều tổ chức, gặp gỡ nhiều người và phát hiện ra rằng, các nhà quản lý có tầm nhìn chiến lược lâu dài thường chán các diễn giả chỉ biết tác động tâm lý và khích lệ người khác bằng những câu chuyện vô vị mang tính giải trí. Điều họ cần là giá trị thực chất bên trong – một *quá trình* – hơn là liều thuốc aspirin hay cao dán. Mong muốn chủ yếu của họ là giải quyết các vấn đề nan giải và tập trung vào các nguyên tắc có thể đem lại hiệu quả lâu dài.

9. NÂNG CAO TRÌNH ĐỘ TƯ DUY

Theo Albert Einstein, "Chúng ta không thể giải quyết được vấn đề quan trọng mà chúng ta đương đầu bằng trình độ tư duy giống như khi chúng ta gây ra những vấn đề đó".

Thật vậy, khi quan sát sự vật xung quanh và xem xét lại chính bản thân mình, chúng ta sẽ nhận ra rằng những vấn đề nảy sinh khi sống và cư xử theo quan điểm *Đạo đức nhân cách* là những vấn đề cơ bản, có chiều sâu và không thể

được giải quyết ở mức độ tư duy hời hợt như khi chúng mới phát sinh. Chúng ta cần có một trình độ tư duy mới sâu sắc hơn – một mô thức dựa trên các nguyên tắc miêu tả chính xác phạm trù con người và các mối quan hệ qua lại có hiệu quả – để giải quyết chúng.

Trình độ tư duy mới chính là vấn đề mà cuốn sách *7 Thói Quen Để Thành Đạt* đề cập đến. Đây là quan điểm "bắt đầu từ bên trong" - lấy nguyên tắc làm trung tâm và lấy tính cách con người làm nền tảng - nhằm mang lại sự thành đạt của cá nhân và sự thành công trong mối quan hệ giữa các cá nhân với nhau. Quan điểm "bắt đầu từ bên trong" chú trọng ý thức bắt đầu từ bản ngã và quan trọng hơn, bắt đầu từ phần cốt lõi của bản ngã: những mô thức, tính cách và động cơ của con người.

Quan điểm này cho rằng nếu muốn có một cuộc hôn nhân hạnh phúc, bạn hãy là người tạo ra các mặt tích cực và biết bỏ qua những chuyện không vui. Nếu muốn con mình ngoan ngoãn hơn, đáng yêu hơn, bạn hãy là bậc cha mẹ hiểu và thông cảm với chúng, kiên định hơn và yêu quý chúng hơn. Nếu muốn có được quyền tự chủ hơn trong công việc thì bạn hãy là một nhân viên có trách nhiệm hơn, biết giúp đỡ đồng nghiệp và cống hiến nhiều hơn. Nếu muốn được người khác tin cậy, bạn hãy là người đáng tin cậy. Nếu muốn có được cái thứ yếu là tài năng được thừa nhận, thì trước hết, bạn hãy tập trung vào cái chính yếu - tính cách của bạn.

Quan điểm "bắt đầu từ bên trong" cho rằng nên đặt *Thành tích cá nhân* lên trên *Thành tích tập thể*, rằng hứa và nên giữ lời hứa với chính mình trước khi hứa và giữ lời hứa với người khác. Theo quan điểm này, sẽ là vô ích nếu chúng ta muốn có nhân cách trước khi có tính cách, muốn cải

thiện các mối quan hệ trước khi hoàn thiện bản thân.

"Bắt đầu từ bên trong" là một quá trình đổi mới liên tục dựa trên các quy luật tự nhiên chi phối sự trưởng thành và tiến bộ của con người. Nó phát triển theo đường xoắn ốc, nâng cao cách sống độc lập, có trách nhiệm và phụ thuộc lẫn nhau có hiệu quả.

Tôi có cơ hội làm việc với nhiều người khác nhau - có người rất tuyệt vời, có người rất tài năng, có người mong muốn sự thành đạt và hạnh phúc, có người đang đi tìm hạnh phúc, có người đang khiến người khác đau khổ - nhưng tôi chưa bao giờ thấy có giải pháp nào, có niềm hạnh phúc, sự thành công nào tồn tại lâu dài dựa trên quan điểm "bắt đầu từ bên ngoài".

Quan điểm "bắt đầu từ bên ngoài" thường mang lại những kết quả tiêu cực trong thái độ và cách cư xử của nhiều người. Họ thường cảm thấy mình là người không có hạnh phúc, là nạn nhân và bất lực; họ chỉ tập trung vào nhược điểm của người khác và luôn cho rằng hoàn cảnh khó khăn, tình trạng trì trệ mà mình phải chịu đựng thuộc về trách nhiệm của ai đó. Chúng ta có thể nhìn thấy rõ nhất ở những cặp vợ chồng không có hạnh phúc, đó là vì cả hai không biết chấp nhận nhau, người này muốn người kia phải thay đổi, người này kể tội người kia, người kia tìm cách sửa đổi tính nết của người này... Đó là một mối quan hệ thiếu tin cậy lẫn nhau.

Các thành viên trong gia đình chúng tôi đã từng sống ở ba địa điểm "nóng bỏng" nhất trên trái đất - Nam Phi, Israel, và Ireland - và tôi tin rằng nguồn gốc của các vấn đề đang diễn ra ở ba nơi khác nhau này chính là sự thống trị của mô thức xã hội "bắt đầu từ bên ngoài". Các bên liên quan đều

tin rằng "vấn đề" nằm ở "bên ngoài" và nếu "họ" (tức phía bên kia) chịu "sửa đổi" theo khuôn phép hay đột nhiên "bị loại" khỏi cộng đồng thì "vấn đề" sẽ được giải quyết.

Quan điểm "bắt đầu từ bên trong" là sự thay đổi mô thức quan trọng đối với hầu hết mọi người, phần lớn là do ảnh hưởng mạnh mẽ từ mô thức xã hội hiện hành của *Đạo đức nhân cách*.

Nhưng theo kinh nghiệm của riêng tôi – rút ra từ những chuyện cá nhân cũng như khi làm việc với hàng ngàn người khác – và bằng sự nghiên cứu sâu sắc về những cá nhân và hình thái xã hội đã thành công trong lịch sử, tôi tin rằng nhiều nguyên tắc thể hiện trong *7 Thói quen* này đã từng ăn sâu trong mỗi con người chúng ta, trong lương tâm và ý thức xã hội của chúng ta. Để nhận ra và phát triển chúng, để áp dụng chúng vào việc giải quyết các mối quan tâm sâu sắc nhất của loài người, chúng ta cần phải tư duy khác đi, phải chuyển những mô thức cũ thành những mô thức mới, sâu sắc hơn - mô thức "bắt đầu từ bên trong".

Chúng ta không được dừng cuộc thám hiểm, vì mục đích của chúng ta là đi đến nơi chúng ta đã xuất phát để khám phá nó một lần nữa. (T.S. Eliot)



Hình 3

TỔNG QUAN VỀ "7 THÓI QUEN"

"Mỗi người thể hiện mình
qua những việc thường làm.
Thế nên, sự xuất sắc của
một con người không phải là
ở hành động, mà là thói quen."

- Aristotle

Về cơ bản, tính cách của chúng ta là một bộ phận của thói quen. Ngạn ngữ có câu: "Gieo suy nghĩ, gặt hành động; gieo hành động, gặt thói quen; gieo thói quen, gặt tính cách; gieo tính cách, gặt số phận".

Có thể nói, thói quen là khuôn mẫu nhất quán, đôi khi vô thức, thể hiện tính cách của chúng ta một cách thường xuyên, hàng ngày và quyết định tính hiệu quả hay không hiệu quả trong mọi hoạt động, tạo nên sức mạnh bên trong của chúng ta. Horace Mann, một nhà sư phạm vĩ đại từng nói: "Thói quen cũng giống như dây thừng. Hàng ngày chúng ta bện từng sợi nhỏ và bện càng nhiều thì sợi dây thừng càng khó đứt". Bản thân tôi không đồng ý với phần cuối của câu nói này. Tôi cho rằng nó có thể bị đứt, cũng như thói quen là thứ có thể học và cũng có thể từ bỏ, nhưng việc đó đòi hỏi phải có một quá trình và một quyết tâm cao.

Những ai từng theo dõi hành trình đổ bộ của con người từ tàu Apollo 11 lên mặt trăng rồi trở về trái đất chắc hẳn đều sững sờ trước sự kiện lịch sử này. Họ sẽ thốt lên "Thật là phi thường!" hay "Không thể tin được!". Thế nhưng, những ngôn từ đó vẫn chưa đủ để diễn tả những giây phút đáng ghi nhớ đó. Để có được thành công vĩ đại ấy, các nhà du hành vũ trụ đã phải vượt qua sức hút cực lớn của trái đất. Năng lượng bỏ ra trong vài phút đầu tiên khi con tàu rời khỏi bệ phóng và trong những dặm đầu tiên của cuộc hành trình còn nhiều hơn tổng số năng lượng được dùng trong nhiều ngày sau đó để thực hiện cuộc hành trình dài nửa triệu dặm.

Thói quen cũng vậy, nó có sức hút rất lớn - lớn hơn nhiều so với những gì chúng ta có thể nhận thấy. Một chút ý chí hay một vài thay đổi trong cuộc sống chưa đủ để xóa bỏ những thói quen đã ăn sâu vào bản thân như: sự thiếu quyết tâm, thiếu kiên nhẫn, tính kiêu ngạo và ích kỷ. Mọi sự "cất cánh" đều cần một nỗ lực phi thường. Chỉ cần vượt qua được sức hút của thói quen, sự tự do của chúng ta sẽ được đẩy lên một tầm cao mới.

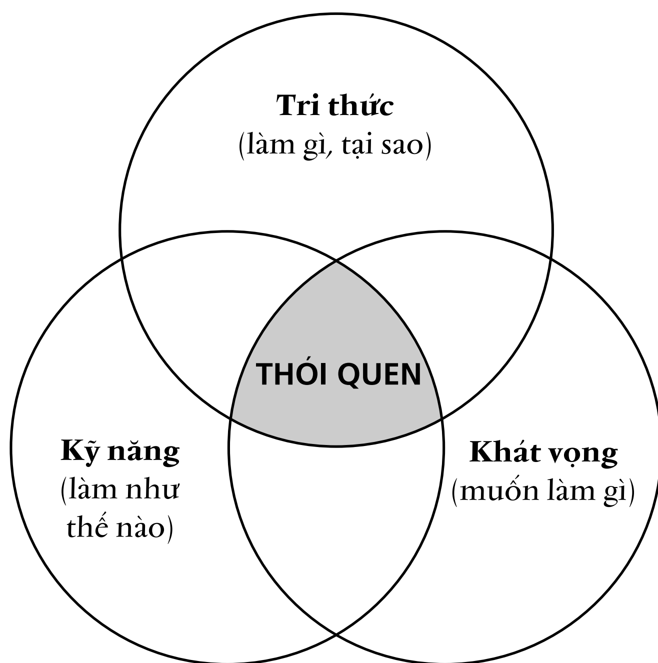
Cũng như các nguồn năng lượng tự nhiên khác, sức hút của trọng lực có thể có lợi hoặc có hại. Lực hút của trọng lực có thể cản trở con người đến với vũ trụ đầy bí ẩn nhưng cũng chính nó lại có khả năng liên kết thế giới này thành một thể thống nhất, và giữ trái đất nằm đúng quỹ đạo, tạo ra một trật tự nhất định trong vũ trụ. Thói quen cũng vậy. Đó là một lực hút rất lớn, nếu biết sử dụng một cách hiệu quả, chúng ta có thể dùng nó để tạo sự gắn kết và trật tự cần thiết nhằm mang lại thành công trong cuộc sống của chúng ta.

1. "THÓI QUEN" LÀ GÌ?

Trong phạm vi cuốn sách này, chúng ta xem thói quen là giao điểm của *tri thức, kỹ năng* và *khát vọng*. Trong đó, *tri thức* là một mô thức lý thuyết, tức *làm gì* và *tại sao*; *kỹ năng* là *làm như thế nào*; còn *khát vọng* là *động cơ*, là *ý muốn hành động*. Muốn tạo một thói quen trong cuộc sống, chúng ta cần phải có cả ba yếu tố này.

Quan hệ của chúng ta với các đồng nghiệp, vợ/chồng, con cái không mấy tốt đẹp có thể là vì chúng ta có thói quen áp đặt ý kiến của mình mà không bao giờ thực sự lắng nghe họ. Nhưng dù *biết* cần phải lắng nghe người khác đi nữa, có *kỹ năng* lắng nghe đi nữa thì tôi cũng cần có *mong muốn* giao tiếp thực sự, nếu không, tôi cũng không thể rèn luyện được thói quen này. Vì vậy, để xây dựng được một thói quen cần phải có cả ba yếu tố: *tri thức - kỹ năng - khát vọng.*

Sự thay đổi của hiện tượng/bản chất là một quá trình đi lên. Bản chất làm thay đổi hiện tượng, và ngược lại, hiện tượng cũng có thể làm thay đổi bản chất. Chúng ta phát triển theo một đường xoắn ốc. Nhờ có *tri thức, kỹ năng* và *khát vọng,* chúng ta có thể phá bỏ được những mô thức cũ - vốn là chỗ dựa giả tạo trong nhiều năm qua - để đạt được các bước tiến mới của bản thân và trong mối quan hệ với người khác.



NHỮNG THÓI QUEN HIỆU QUẢ

Các nguyên tắc và mô hình ứng xử được lĩnh hội

Đôi khi, sự thay đổi là một quá trình đầy gian truân, nhưng nó được thúc đẩy bởi một mục đích cao cả hơn, bởi mong muốn hy sinh cái hiện tại để đạt được thành tựu lớn trong tương lai và nó mang lại hạnh phúc - mục tiêu để chúng ta tồn tại. Hạnh phúc có thể được định nghĩa là kết quả của khát vọng và khả năng hy sinh hiện tại cho những điều tốt đẹp trong tương lai.

2. Tính liên tục của quá trình trưởng thành

Bảy thói quen không phải là một tập hợp các công thức tâm lý rời rạc, chắp vá mà đó là phương pháp tiếp cận tịnh tiến, liên tục và được kết hợp chặt chẽ nhiều mặt trong việc nâng cao tính hiệu quả của từng cá nhân, của các mối quan hệ. Kết hợp hài hòa với những quy luật phát triển tự nhiên, *7 thói quen* giúp chúng ta liên tục tiến lên trong các bước của quá trình trưởng thành, từ *phụ thuộc* sang *độc lập* rồi đến *tương hỗ.*

Khi bắt đầu cuộc sống, mỗi chúng ta đều là một đứa trẻ sơ sinh, hoàn toàn phụ thuộc vào cha mẹ (hoặc người đỡ đầu). Được dạy dỗ, nuôi dưỡng và nâng đỡ, theo năm tháng, chúng ta trở nên cứng cáp hơn, độc lập hơn - về thể chất, tinh thần và cả về tài chính - cho đến khi chúng ta có thể tự chăm sóc bản thân mình và trở thành một con người tự chủ, tự lực.

Càng trưởng thành, chúng ta càng nhận thức được rằng mọi sự vật trên đời đều tác động qua lại lẫn nhau, rằng có một hệ sinh thái chi phối cả tự nhiên và xã hội. Chúng ta phát hiện ra rằng việc nâng mình lên một tầm cao mới phụ thuộc rất nhiều vào mối quan hệ với những người xung quanh - nghĩa là cuộc sống của con người luôn có sự tương hỗ.

Nhìn tổng thể, sự phát triển của con người từ thời thơ ấu đến khi trưởng thành là phù hợp với quy luật tự nhiên. Tuy nhiên, có nhiều chiều hướng phát triển. Chẳng hạn, sự trưởng thành về thể chất không nhất thiết đi liền với trưởng thành về tình cảm hay trí tuệ. Mặt khác, một người chậm phát triển về thể chất không hẳn là kém trưởng thành về mặt trí tuệ hay tình cảm.

Trên con đường phát triển liên tục của sự trưởng thành, *phụ thuộc* là mô thức *thuộc về người khác* - anh chăm sóc tôi, anh đến hoặc không đến với tôi, tôi trách anh về hậu quả xảy ra... Còn *độc lập* mới chính là mô thức *của tôi* - tôi có thể làm việc này, tôi chịu trách nhiệm, tôi biết tự lực, tôi có quyền lựa chọn...

Nhưng, *tương thuộc* là mô thức *thuộc về chúng ta* - chúng ta có thể cùng làm việc, chúng ta có thể hợp tác với nhau, chúng ta có thể kết hợp tài năng và năng lực lại để cùng làm những việc lớn hơn.

Người phụ thuộc dựa vào người khác để đạt điều mình muốn. *Người độc lập* luôn có được cái mình muốn bằng chính nỗ lực của bản thân. Còn *Người tương thuộc* thì biết kết hợp nỗ lực của mình với những nỗ lực của người khác để đạt thành công lớn nhất.

Nếu bị phụ thuộc về thể chất, chẳng hạn bị bại liệt hay tật nguyền, tôi sẽ phải cần đến sự giúp đỡ của người khác. Nếu bị phụ thuộc về tình cảm, tôi sẽ cần đến nhận xét của người khác để cảm thấy mình có giá trị và an tâm. Nếu là người phụ thuộc về trí tuệ, tôi sẽ phải nhờ người khác suy nghĩ hộ mọi vấn đề trong cuộc sống.

Ngược lại, nếu là một người độc lập, về mặt thể chất, tôi có thể tự mình làm lấy mọi việc; về trí tuệ, tôi có thể tự suy nghĩ, tư duy một cách sáng tạo, có óc phân tích và sắp xếp cũng như trình bày ý kiến của mình một cách dễ hiểu; về tình cảm, tôi sẽ tự làm chủ bản thân, cảm nhận được chính mình và sẽ không bị chi phối bởi câu hỏi tôi có được người khác yêu mến hay đối xử tốt không.

Có thể dễ dàng nhận thấy rằng người có tính độc lập tỏ ra chín chắn hơn nhiều so với người có tính phụ thuộc.

Rèn luyện được tính độc lập là một thành công lớn nhưng đó không phải là tất cả.

Hiện nay, tính độc lập đang là mô thức được xã hội đề cao. Hầu hết sách, báo viết về cách sống đều sùng bái tính độc lập - như thể giao tiếp, làm việc nhóm, hay hợp tác đều kém giá trị hơn. Họ xem tính độc lập như mục tiêu tối thượng mà mọi cá nhân và xã hội cần hướng tới. Nhưng thực chất, việc nhấn mạnh tính độc lập phần nhiều xuất phát từ phản ứng trước sự phụ thuộc, như một cách chống đối việc kiểm soát, chi phối và khống chế của người khác đối với chúng ta.

Nhiều người hiểu không thấu đáo về khái niệm tương thuộc, thường liên tưởng, thậm chí đồng nhất nó với sự phụ thuộc. Vì vậy, chúng ta thấy có những người nhân danh độc lập, giải phóng con người, nhưng thực chất là vì ích kỷ cá nhân, tư lợi mà ly hôn, bỏ rơi con cái và lảng tránh mọi trách nhiệm xã hội.

Phản ứng ở những người có tham vọng thoát khỏi sự gò bó - để "tự khẳng định mình" và "làm những việc mình muốn" - thường bộc lộ nhiều sự phụ thuộc cơ bản. Trong khi cố gắng đạt được mục tiêu, họ lại bộc lộ nhiều điểm yếu: để những sự kiện nằm ngoài khả năng kiểm soát của bản thân chi phối.

Tất nhiên, chúng ta cần phải thay đổi hoàn cảnh. Thế nhưng, *phụ thuộc* lại là một vấn đề thuộc về quá trình trưởng thành của từng cá nhân mà ít liên quan đến hoàn cảnh. Ngay cả trong hoàn cảnh thuận lợi hơn thì sự phụ thuộc vẫn thường được duy trì. Tuy nhiên, nó có thể được giải phóng bằng sự độc lập thật sự trong tính cách chúng ta, khiến cho chúng ta có thêm sức mạnh để chủ động

hành động hơn là bị động đối phó. Đó là một mục tiêu tốt đẹp nhưng không phải là mục tiêu tối thượng của một cuộc sống thành đạt.

Tư duy độc lập đơn thuần không thể phù hợp với thực tại có tính tương thuộc. Những người có tính độc lập mà không đủ trưởng thành để suy nghĩ và hành động một cách tương thuộc thì họ chỉ có thể là những cá nhân tốt, chứ không thể là những nhà lãnh đạo hay đồng đội tốt. Vì họ không xuất thân từ mô thức của sự tương thuộc cần thiết cho sự thành công trong các mối quan hệ hôn nhân, gia đình, tổ chức.

Về bản chất, cuộc sống có tính *tương thuộc* cao nên việc tìm cách đạt được hiệu quả tối đa bằng tính độc lập thì chẳng khác nào tìm cách chơi quần vợt bằng chiếc gậy đánh gôn - nghĩa là phương pháp không thích hợp với thực tiễn.

Tính *tương thuộc* là một khái niệm chín chắn và tiến bộ hơn nhiều so với tính độc lập. Nếu tương thuộc về thể chất, dù là người tự lực và có khả năng, chúng ta cũng sẽ liên kết sức mạnh để có được kết quả tốt hơn trong công việc. Nếu tương thuộc về tình cảm, dù nhận ra ý nghĩa của bản thân, chúng ta cũng cần chia sẻ tình cảm với người khác. Nếu tương thuộc về trí tuệ, chúng ta sẽ biết kết hợp những ý tưởng tuyệt vời nhất của người khác với những ý tưởng của riêng mình.

Do đó, nếu có tính tương thuộc, chúng ta sẽ có cơ hội để chia sẻ bản thân mình với người khác một cách sâu sắc và có ý nghĩa, sẽ tiếp cận được các nguồn lực và tiềm năng lớn lao của những người xung quanh.

Chỉ có những người sống *độc lập* mới rèn luyện được

tính *tương thuộc*. Người *phụ thuộc* thường không có được những mối quan hệ tương thuộc vì họ không thể liên kết với người khác trong khi chưa đủ khả năng làm chủ bản thân. Đó cũng là lý do vì sao các thói quen 1, 2, 3 trong các chương tiếp theo lại xoay quanh vấn đề làm chủ bản thân. Nhờ các thói quen này, người ta có thể chuyển từ *phụ thuộc* sang *độc lập* trước khi có thể có được tính *tương thuộc*. Chúng là những *thành tích cá nhân* - cốt lõi của sự phát triển tính cách - và *thành tích cá nhân* sẽ dẫn đến *thành tích tập thể*. Cũng như gieo hạt rồi mới thu hoạch được, bạn không thể đảo ngược quá trình này. Đó là một quá trình "bắt đầu từ bên trong".

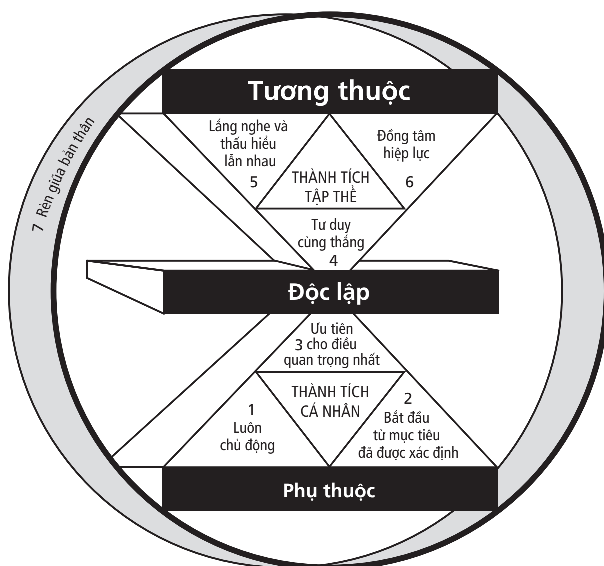
Khi thật sự độc lập, bạn sẽ có nền tảng vững chắc cho tính tương thuộc, có một tính cách cơ bản giúp bạn đạt được những "thành tích tập thể" theo định hướng nhân cách khi làm việc nhóm, hợp tác, giao tiếp xã hội... được nêu trong các thói quen 4, 5, 6.

Nhưng điều này không có nghĩa là bạn phải rèn luyện các thói quen 1, 2, 3 một cách hoàn hảo trước khi tập luyện các thói quen 4, 5, 6. Nắm được sự liên tục của các thói quen sẽ giúp bạn làm chủ được sự phát triển của mình một cách hữu hiệu. Bạn có thể luyện tập cùng một lúc cả 6 thói quen.

Là một phần của thế giới tương thuộc, hàng ngày, chúng ta vẫn giao tiếp với thế giới đó. Tuy nhiên, các vấn đề nổi cộm ở đó có thể dễ dàng làm lu mờ những thói quen hình thành nên tính cách. Hiểu được tác động của bản thân đến các mối quan hệ có tính tương thuộc giúp bạn tập trung nỗ lực theo đúng trình tự và phù hợp với các quy luật phát triển tự nhiên.

Thói quen thứ bảy là thói quen của sự đổi mới - một sự đổi mới thường xuyên và có tính cân đối bốn chiều - gồm ba chiều không gian và chiều còn lại là thời gian - của cuộc sống. Nó xoay quanh và bao hàm tất cả các thói quen khác. Đó là thói quen hoàn thiện không ngừng, tạo ra một quá trình phát triển theo đường xoắn ốc để nâng bạn lên một trình độ hiểu biết mới và sống theo từng thói quen khi bạn nhìn nhận nó ở góc độ cao hơn.

Biểu đồ dưới đây là sự thể hiện bằng hình ảnh theo trình tự và tính tương thuộc của 7 thói quen. Nó sẽ được sử dụng xuyên suốt cuốn sách này, khi chúng ta khảo sát cả hai khía cạnh: mối quan hệ có trình tự giữa các thói quen và sự kết hợp vận động của chúng. Khi liên kết với nhau, *7 thói quen* sẽ tạo ra được những hình thức mới của nhau và làm tăng giá trị cho nhau. Mỗi khái niệm hay mỗi thói quen sẽ được trình bày rõ ràng trong những phần tiếp theo.



MÔ THỨC 7 THÓI QUEN

3. ĐỊNH NGHĨA VỀ TÍNH HIỆU QUẢ

Bảy thói quen chúng ta sẽ đề cập trong cuốn sách này là những thói quen của sự thành đạt, bởi vì chúng được xây dựng dựa trên các nguyên tắc, mang lại cho chúng ta những lợi ích tối đa và lâu dài. Chúng trở thành nền tảng của tính cách con người, tạo nên một trung tâm cung cấp những "tấm bản đồ" chính xác. Đồng thời, những thói quen này là cơ sở để mỗi cá nhân có thể tự giải quyết các vấn đề của mình một cách hiệu quả, tận dụng tối đa các cơ hội, không ngừng học tập cũng như kết hợp được các nguyên tắc khác trong quá trình phát triển của mình.

Bảy Thói quen để thành đạt cũng được xây dựng dựa trên mô thức của tính hiệu quả, phù hợp với một quy luật tự nhiên, một nguyên tắc tôi gọi là *sự cân bằng P/PC*. Để dễ dàng hiểu được nguyên tắc này, chúng ta có thể liên hệ với câu chuyện ngụ ngôn *Ngỗng đẻ trứng vàng* của Aesop.

> Một bác nông dân nghèo một hôm phát hiện một quả trứng bằng vàng lấp lánh trong ổ con ngỗng của mình. Lúc đầu, ông nghĩ ai đó muốn chơi khăm ông. Nhưng khi nhặt lấy quả trứng định ném đi, ông đã kịp nghĩ lại.
>
> Quả trứng đúng là bằng vàng thật! Người nông dân không thể tin nổi vào vận may lớn đang đến với mình. Cứ mỗi ngày trôi qua, ngay sau khi thức dậy, ông lại chạy bổ đến ổ ngỗng và thu được một quả trứng vàng. Chẳng mấy chốc, bác nông dân trở nên giàu có.
>
> Tuy nhiên, càng giàu thì lòng tham của ông càng lớn, ông không còn đủ kiên nhẫn để chờ từng ngày trôi qua nữa. Ông quyết định giết chết con ngỗng để lấy tất cả số trứng trong bụng nó. Nhưng khi ông mổ bụng con ngỗng ra thì bên trong trống rỗng, tuyệt nhiên không có quả trứng

vàng nào. Và, điều tồi tệ hơn nữa là từ đó về sau ông không còn lấy được quả trứng vàng nào nữa vì đã giết chết con ngỗng rồi.

Ẩn đằng sau câu chuyện ngụ ngôn này là một quy luật tự nhiên, một nguyên tắc - một định nghĩa cơ bản về tính hiệu quả. Nhiều người nhìn hiệu quả từ mô thức "quả trứng vàng": *Càng sản xuất, càng thu lợi nhuận thì hiệu quả đạt được càng cao.*

Câu chuyện ngụ ngôn trên cho thấy *tính hiệu quả* phụ thuộc vào hai yếu tố: *sản phẩm* (các quả trứng vàng) và *phương tiện/năng lực* (con ngỗng) để sản xuất ra sản phẩm đó.

Nếu bạn chọn kiểu sống chỉ chú trọng vào "những quả trứng vàng" mà bỏ qua "con ngỗng", bạn sẽ sớm mất đi phương tiện sản xuất ra các quả trứng vàng Mặt khác nếu bạn chỉ chăm sóc con ngỗng mà không có mục đích đạt được các quả trứng vàng, bạn sẽ sớm không còn gì để nuôi sống bản thân hay con ngỗng.

Tính hiệu quả nằm trong sự cân bằng tôi gọi là *sự cân bằng P/PC*. P là *sản phẩm* (Production), mà ở đây là "những quả trứng vàng". Còn PC là chữ viết tắt của *năng lực sản xuất* (Production Capability), tức "con ngỗng" − năng lực tạo ra "những quả trứng vàng".

4. Ba loại tài sản

Về cơ bản, có ba loại tài sản: tài sản vật chất, tài sản tài chính và tài sản con người. Chúng ta cùng lần lượt xét từng loại một.

Cách đây vài năm, tôi mua một tài sản vật chất - đó là một chiếc máy cắt cỏ. Tôi sử dụng thường xuyên chiếc máy

này mà chẳng hề bảo dưỡng gì cả. Thế nên, sau hai vụ mùa, nó bắt đầu hỏng hóc. Trong lần sửa chữa đầu tiên, động cơ chỉ còn một nửa công suất ban đầu. Như vậy, về cơ bản, chiếc máy không còn dùng được nữa.

Tôi nhận ra rằng, giá như chịu đầu tư vào PC (*năng lực sản xuất*) - tức chăm sóc và bảo dưỡng chiếc máy, thì tôi có thể được hưởng P (*sản phẩm*) của nó - một sân cỏ đẹp. Vì không sớm nhận ra điều đó nên hậu quả là tôi phải bỏ ra nhiều thời gian và tiền bạc hơn để mua một chiếc máy cắt cỏ mới. Rõ ràng đây là một việc không hiệu quả.

Vì theo đuổi các lợi ích hay kết quả trước mắt, chúng ta thường hủy hoại những tài sản vật chất có giá trị như một chiếc xe hơi, một cái máy vi tính, máy giặt, thậm chí cả cơ thể và môi trường sống của chúng ta. Giữ cân bằng giữa P và PC sẽ tạo ra sự khác biệt lớn trong việc sử dụng có hiệu quả các tài sản vật chất.

Sự cân bằng P và PC cũng tác động mạnh mẽ đến việc sử dụng có hiệu quả các tài sản tài chính. Chúng ta thường lẫn lộn giữa vốn gốc và lãi ở mức nào? Có bao giờ bạn sử dụng thâm vào vốn gốc của mình để tăng mức sống? Trong kinh doanh, nếu chúng ta giảm vốn gốc thì thường kéo theo khả năng giảm lợi nhuận, tức là giảm thu nhập, và nguồn vốn sẽ ngày càng cạn dần cho đến khi không còn đủ để cung cấp cho các nhu cầu cơ bản nữa.

Loại tài sản tài chính quan trọng nhất chính là khả năng tạo ra thu nhập của mỗi chúng ta. Nếu không đầu tư liên tục vào việc tăng PC, khả năng lựa chọn của chúng ta sẽ bị giới hạn rất nhiều. Chúng ta sẽ bị trói buộc vào hoàn cảnh, sợ phải nghe ý kiến của mọi người từ cấp trên đến đồng nghiệp và cấp dưới, sợ bị phụ thuộc về kinh tế và rơi

vào thế bị động. Và đây cũng là một việc không hiệu quả.

Trong lĩnh vực con người, sự cân bằng P và PC còn quan trọng hơn nữa vì con người là chủ thể kiểm soát tài sản vật chất và tài sản tài chính. Ví dụ, nếu hai người kết hôn với nhau chỉ vì "những quả trứng vàng" – vì lợi ích – mà không quan tâm đến việc xây đắp mối quan hệ tình cảm thì họ thường trở nên thiếu nhạy cảm và thiếu suy nghĩ, bỏ qua những cử chỉ quan tâm, chăm sóc tuy nhỏ nhưng rất quan trọng đối với mối quan hệ sâu sắc. Họ trở thành đối thủ của nhau, kiểm soát nhau, chỉ quan tâm đến nhu cầu của riêng mình, để biện bạch cho mình và "bới lông tìm vết" sai lầm của người kia. Tình yêu, sự dịu dàng và thanh thoát tàn lụi dần. "Con ngỗng vàng" bị bệnh ngày càng nặng hơn.

Còn mối quan hệ cha mẹ với con cái thì sao? Khi còn nhỏ, bọn trẻ hoàn toàn phụ thuộc vào người lớn và chúng rất dễ bị tổn thương. Người lớn dễ lơ là nhiệm vụ PC - tức dạy dỗ, trao đổi, trò chuyện và lắng nghe con cái. Các bậc phụ huynh thường cho rằng họ được quyền làm những điều họ muốn. Một số người thường xuyên quát mắng, áp đặt con cái; số khác lại quá nuông chiều, sẵn sàng đáp ứng mọi đòi hỏi, dù vô lý, của chúng. Trong cả hai trường hợp đó, bọn trẻ sẽ lớn lên mà không hề ý thức được về các chuẩn mực hay sự kỳ vọng, không có quyết tâm, kỷ luật và trách nhiệm với mọi người, với chính cuộc đời của chúng.

Dù bằng cách nào đi nữa – độc đoán hay dễ dãi – người ta đã mang trong mình tâm lý "quả trứng vàng". Hoặc là làm theo ý mình muốn hoặc là theo cách mình được ưa thích. Nhưng trong khi đó cái gì sẽ xảy ra cho "con ngỗng"? Nếu đứa bé lang thang ngoài đường vài năm thì tinh thần trách nhiệm, ý thức tự giác, niềm tin vào năng lực của mình

để có sự lựa chọn đúng hay đạt được những mục tiêu quan trọng sẽ như thế nào? Và còn mối quan hệ của cậu bé với cha mẹ thì sao? Khi bước sang một bước ngoặt mới, đó là tuổi thiếu niên, thì sẽ nảy sinh vấn đề về nhân dạng. Liệu cậu bé có cho rằng cha mẹ sẽ lắng nghe mình mà không phán xét, rằng cha mẹ sẽ thực sự quan tâm đến mình như một con người, rằng cha mẹ là người đáng tin cậy trước bất cứ điều gì xảy ra? Liệu mối quan hệ có đủ mạnh để cha mẹ trao đổi, trò chuyện và tạo ảnh hưởng với cậu?

Giả sử bạn muốn con mình tự tay dọn dẹp sạch sẽ căn phòng của nó. Khi đó, căn phòng sạch sẽ là P (sản phẩm hoặc "quả trứng vàng") và đứa con chính là PC (năng lực làm ra sản phẩm hoặc "con ngỗng"). Khi P và PC cân bằng nhau, nghĩa là con bạn dọn dẹp căn phòng một cách vui vẻ mà không cần bạn phải nhắc nhở thì nó là tài sản có giá trị (tức là một con ngỗng có thể đẻ ra những quả trứng vàng). Nhưng nếu mô thức của bạn tập trung vào P (sản phẩm) - một căn phòng ngăn nắp, có thể bạn sẽ la rầy và bắt buộc con bạn phải làm việc đó. Điều này có nghĩa là để đạt được mong muốn của mình là quả trứng vàng, bạn đã xem nhẹ, thậm chí làm hao tổn sức khỏe và năng lực (PC) của con ngỗng.

Tôi muốn chia sẻ một kinh nghiệm PC thú vị của tôi với con gái mình.

Tôi muốn nói chuyện riêng với con gái mình nên đã lên kế hoạch cho cuộc gặp. Tôi cứ đinh ninh rằng sẽ không gặp trở ngại gì.

Do đó, khi gặp con, tôi bảo: "Hôm nay là buổi tối bố dành cho con. Con thích đi đâu nào?".

"Ồ, bố, sao bố trịnh trọng thế?", con gái tôi tỏ vẻ ngạc nhiên.

“Thật đấy, bố nói nghiêm túc mà!”

“Vâng ạ... Nhưng...”, con bé ấp úng, “Điều con muốn làm... chắc bố không thích đâu”.

“Vậy sao?”, tôi nói sốt sắng, “Tối nay, bố sẽ làm mọi thứ con muốn”.

“Con muốn đi xem phim *Chiến tranh giữa các vì sao*”, con bé trả lời, “Nhưng con biết bố không thích. Lần trước đi xem, bố cứ ngủ suốt. Bố không thích phim giả tưởng... Nhưng thôi, mình không đi cũng được bố ạ!”.

“Ồ, không, nếu con thích, bố con mình sẽ cùng đi.”

“Bố đừng bận tâm. Đâu phải lúc nào bố con mình cũng có thời gian với nhau thế này đâu”, con bé ngừng một lúc rồi nói tiếp, “Nhưng bố có biết tại sao bố không thích phim đó không? Vì bố không hiểu được triết lý của Chiến binh Jedi”.

“Con nói sao?”

“Bố còn nhớ những gì bố thường giảng dạy không? Đó chính là những gì Chiến binh Jedi được huấn luyện.”

“Thật thế sao? Vậy thì bố con mình phải đi xem *Chiến tranh giữa các vì sao* mới được!”

Thế là chúng tôi đến rạp chiếu phim. Con bé ngồi cạnh tôi và truyền cho tôi mô thức đó. Tôi trở thành học trò của nó. Điều đó thật kỳ diệu. Tôi bắt đầu nhận ra một mô thức mới mà toàn bộ triết lý cơ bản và sự luyện tập của Chiến binh Jedi được thể hiện trong những hoàn cảnh khác nhau.

Kinh nghiệm này không phải là kinh nghiệm về P được vạch sẵn. Đó là kết quả bất ngờ của việc đầu tư vào

PC. Đó là sự gắn bó và rất đáng hài lòng. Nhưng chúng tôi cũng được hưởng cả những quả trứng vàng nữa, khi mà con ngỗng – chất lượng của mối quan hệ – được nuôi dưỡng tốt.

5. Nguyên tắc PC trong tổ chức

Một trong những khía cạnh có giá trị lớn lao của bất kỳ một nguyên tắc đúng đắn nào là nó hợp lý và có thể áp dụng được trong mọi hoàn cảnh. Trong cuốn sách này, tôi muốn chia sẻ với các bạn một số cách áp dụng các nguyên tắc trong một tổ chức, gia đình hay bản thân bạn.

Khi không tôn trọng sự cân bằng P/PC trong việc sử dụng các tài sản vật chất của một tổ chức, người ta sẽ làm giảm đi hiệu quả hoạt động của tổ chức đó và thường để lại cho người khác hậu quả - "những con ngỗng" đang giãy chết.

Ví dụ, một người phụ trách tài sản vật chất là một chiếc máy sản xuất. Do đang háo hức gây ấn tượng với cấp trên nên anh ta đã cho chiếc máy làm việc với công suất tối đa, cả ngày lẫn đêm - không cho máy nghỉ hay bảo dưỡng. Sau một thời gian ngắn, sản lượng tăng lên đáng kể, chi phí sản xuất giảm, và lợi nhuận tăng vọt, đồng thời anh ta được thăng chức. Đúng là "những quả trứng vàng"!

Nhưng nếu bạn là người kế nhiệm của anh ta. Bạn sẽ thừa hưởng một "con ngỗng" ốm yếu, kiệt sức – một cái máy đã đến lúc bị gỉ sét và bắt đầu hỏng hóc. Bạn phải đầu tư nhiều chi phí và thời gian cho việc bảo trì, bảo dưỡng. Sản lượng không đáp ứng yêu cầu, chi phí tăng vọt, lợi nhuận giảm xuống đột ngột. Vậy ai là người bị lên án vì đã gây tổn thất những quả trứng vàng này? Chính là bạn.

Người tiền nhiệm của bạn mới thật sự là người gây tổn thất cho tài sản, nhưng hệ thống kế toán chỉ báo cáo đơn vị sản lượng, chi phí và lợi nhuận mà thôi.

Sự cân bằng P/PC cũng đặc biệt quan trọng khi áp dụng vào tài sản con người trong một tổ chức - cả nhân viên lẫn khách hàng.

Tôi biết có một hiệu ăn phục vụ món xúp trai tuyệt hảo và luôn chật cứng người vào mỗi buổi trưa. Nhưng vì một lý do cá nhân, người chủ đã bán lại cửa hàng cho người khác. Người chủ mới chú trọng vào "những quả trứng vàng": ông ta quyết định pha thêm nước vào món xúp. Trong tháng đầu tiên, chi phí giảm xuống và doanh thu không đổi nên lợi nhuận tăng lên. Nhưng tháng tiếp theo, khách hàng bắt đầu vắng đi. Sự tin cậy không còn và doanh số gần như bằng không. Người chủ mới cố gắng một cách tuyệt vọng để khôi phục lại uy tín nhưng vô phương cứu chữa. Nguyên do là vì ông ấy đã xem thường khách hàng, đánh mất lòng tin và sự trung thành của họ. Ông ấy không còn "con ngỗng" để sản sinh ra "những quả trứng vàng" nữa.

Có nhiều tổ chức rất quan tâm đến khách hàng nhưng lại hoàn toàn xem nhẹ những nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng. Nguyên tắc PC là *luôn luôn cư xử với các nhân viên của bạn như cách bạn muốn họ cư xử với những khách hàng thân thiết nhất.*

Người ta có thể mua được "cánh tay" của người khác, nhưng không thể mua được trái tim. Trái tim chính là nơi chứa đựng sự nhiệt tình và lòng trung thành. Người ta có thể mua "đôi vai" của người khác, nhưng không thể mua được khối óc của họ. Nơi đó ẩn chứa sức sáng tạo, trí thông minh và tài tháo vát. Nhiệm vụ PC trong trường hợp này là

cư xử với nhân viên như những người tình nguyện, cũng như bạn cư xử với khách hàng như những người tình nguyện. Họ sẽ tình nguyện dâng hiến cả con tim và khối óc cho bạn cũng như cho công việc mà họ đang đảm trách.

Lần nọ, khi chúng tôi đang họp nhóm thì có người đưa ra vấn đề: "Các anh sẽ làm gì để trị những nhân viên lười biếng và kém năng lực?". Một người đáp: "Cho họ hình phạt đích đáng!". Và nhiều người khác cũng đồng tình với lối quản lý theo quan điểm "chấn chỉnh - tống khứ" này. Cuộc tranh luận bắt đầu và trở nên sôi nổi.

Nhưng một người khác trong nhóm lại đặt câu hỏi: "Thế ai là người đi tuyển những của nợ đó?".

"Họ không phải là của nợ!", một người phản đối.

"Được rồi, thế tại sao anh không làm như vậy với các khách hàng của anh? Ví dụ anh có thể nói 'Nghe này, nếu ông không mua thì mời ông đi khỏi đây cho.'"

"Dù sao cũng không được làm thế với khách hàng!"

"Thế tại sao anh lại làm như vậy với nhân viên của mình?"

"Vì họ là người làm thuê cho tôi."

"Thế à? Thế nhân viên của anh có tận tụy làm việc cho anh không? Tốc độ thay người ở công ty anh như thế nào?"

"Anh đùa à? Thời buổi này làm sao tìm được người tốt? Tốc độ thay thế nhân viên phải nói là quá lớn, rồi vắng mặt và nghỉ không phép, tôi buộc phải cho tăng ca vào ban đêm. Tôi thấy họ chẳng màng gì tới công việc cả."

Việc chú trọng vào "những quả trứng vàng" ở những

người có quan điểm "chấn chỉnh và tống khứ" như trên hoàn toàn không đủ để khai thác nguồn năng lượng to lớn trong mỗi trái tim và khối óc của nhân viên. Lợi nhuận trước mắt là quan trọng nhưng không phải là tất cả.

Tính *hiệu quả* nằm trong sự cân bằng. Nếu quá tập trung vào P thì sẽ làm tổn hại sức khỏe, làm hư hỏng máy móc, làm cạn kiệt vốn liếng và phá vỡ các mối quan hệ. Nếu quá tập trung vào PC thì cũng giống như một người chạy ba hay bốn giờ mỗi ngày, rồi khoác lác về việc kéo dài thêm tuổi thọ 10 năm, mà quên rằng ngần ấy thời gian cũng chỉ dùng để chạy.

Giữ được sự cân bằng P/PC – sự cân bằng giữa "quả trứng vàng" (sản lượng) với sức khỏe và năng lực của "con ngỗng" (năng lực sản xuất) – thường là một việc khó. Nhưng đó thực chất là điều cốt lõi của tính hiệu quả. Nó cân bằng lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài, cân bằng giữa việc lấy điểm và đóng học phí khi đi học, cân bằng giữa ý muốn có một căn phòng sạch sẽ và việc xây dựng mối quan hệ với đứa trẻ để nó làm công việc đó một cách vui vẻ, tự nguyện, không cần người khác chỉ bảo.

Có một nguyên tắc luôn hiện diện trong cuộc sống của mỗi chúng ta: nếu gắng sức làm việc để có được nhiều "quả trứng vàng" thì sẽ chuốc lấy sự ốm đau và kiệt sức. Ngược lại, nếu làm việc một cách khoa học, chúng ta sẽ có một cơ thể khỏe mạnh, một giấc ngủ ngon – nguồn năng lượng cho một ngày làm việc mới.

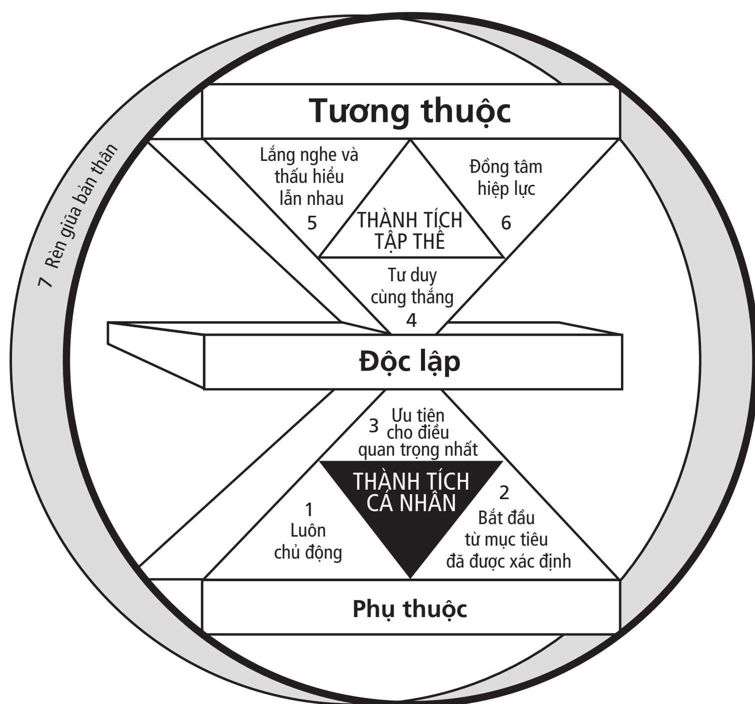
Bạn có thể nhìn thấy sự tồn tại của nguyên tắc này khi cố áp đặt suy nghĩ của mình cho người khác và cảm thấy sự trống rỗng trong mối quan hệ; hay khi bạn thực sự bỏ thời gian để đầu tư vào mối quan hệ để rồi tìm thấy ý muốn và

khả năng làm việc cùng nhau, hay quan hệ giao tiếp có một bước tiến đột phá.

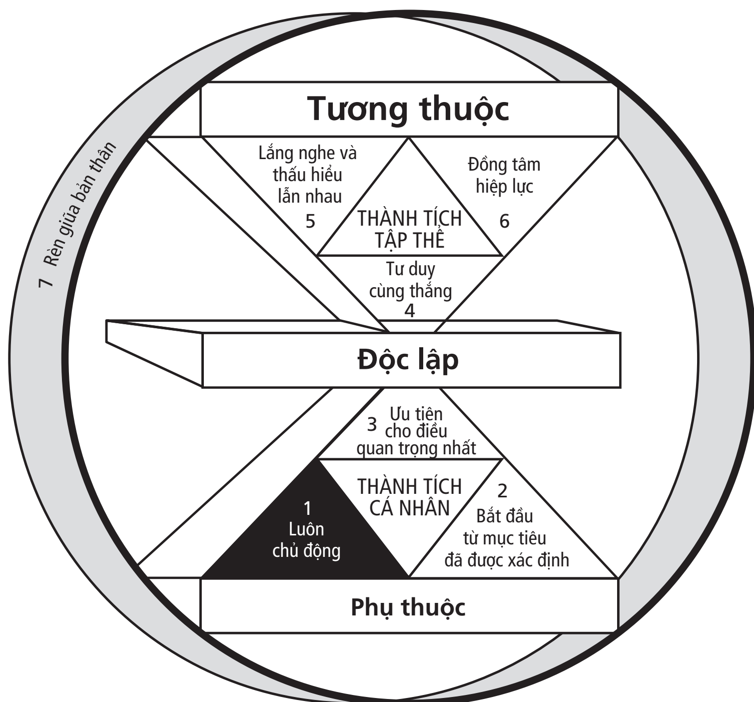
Sự cân bằng P/PC chính là cốt lõi của tính hiệu quả. Nó có giá trị trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Chúng ta có thể làm theo nó hoặc chống lại nó, nhưng nó vẫn cứ tồn tại. Nó là một ngọn hải đăng. Nó là định nghĩa, là mô thức của sự thành đạt, và là cơ sở hình thành *7 Thói quen* được trình bày trong cuốn sách này.

CHƯƠNG HAI

THÀNH TÍCH CÁ NHÂN



Thói quen thứ nhất
LUÔN CHỦ ĐỘNG



Các nguyên tắc về tầm nhìn cá nhân

"Không một sự thật nào đáng khích lệ hơn là khả năng của con người trong việc nâng cao cuộc sống của mình bằng sự nỗ lực có ý thức."

- Henry David Thoreau

Khi đọc cuốn sách này, bạn hãy cố gắng thoát ra khỏi con người của bạn, cố gắng đưa ý thức vượt lên và soi rọi bản thân bằng chính đôi mắt của tâm hồn mình, và đọc. Liệu bạn có thể nhìn bản thân bằng ánh mắt của một người khác không?

Bây giờ, bạn hãy suy nghĩ về tâm trạng của mình. Bạn có thể nhận diện được nó không? Bạn cảm thấy thế nào? Bạn có thể mô tả tâm trạng hiện tại của mình không?

Tiếp theo, bạn hãy dành một phút để nghĩ xem trí óc của mình làm việc như thế nào? Liệu nó có nhanh nhạy và tỉnh táo không? Bạn có cảm thấy đang bị giằng co giữa việc luyện tập khả năng tư duy và việc đánh giá ý nghĩa của hoạt động trí tuệ này không?

Khả năng làm được điều nêu trên chỉ đặc biệt có ở con người, chúng ta có thể gọi đó là "sự tự nhận thức" - khả năng tự suy nghĩ trong toàn bộ quá trình tư duy của bản

thân. Đó là nguyên nhân vì sao con người chiếm lĩnh được mọi thứ trên thế giới và có những bước tiến không ngừng từ thế hệ này sang thế hệ khác. Và đó cũng là lý do tại sao chúng ta có thể đánh giá và học tập được kinh nghiệm của người khác, cũng như tạo ra hoặc từ bỏ những thói quen của mình.

Chúng ta không phải là điều mà chúng ta cảm thấy. Chúng ta không phải là tâm trạng chúng ta đang mang. Chúng ta cũng không phải là cái mà chúng ta nhận thức. Chúng ta có khả năng tư duy về cảm xúc, tâm trạng, và ý nghĩ, có khả năng tự nhận thức, và chính điều này đã tách chúng ta ra khỏi con người mình và ra khỏi thế giới động vật để xem xét cách chúng ta nhìn nhận về bản thân mình. Đó là mô thức bản ngã – mô thức quan trọng nhất, cơ bản nhất của sự thành đạt. Nó có ảnh hưởng không chỉ đến thái độ và hành vi của chúng ta mà còn đến cách chúng ta nhìn nhận người khác. Nó là "tấm bản đồ" chi phối bản chất cơ bản của con người.

Thật vậy, chỉ khi quan tâm đến cách nhìn nhận bản thân (và cách chúng ta nhìn người khác) thì chúng ta mới có thể hiểu được cách nhìn và cảm nhận của người khác về họ và thế giới của họ. Nếu không, chúng ta sẽ có thành kiến đối với hành vi của họ và xem hành vi của chúng ta là khách quan.

Điều này sẽ làm hạn chế đáng kể tiềm lực của bản thân và khả năng giao tiếp với người khác. Nhưng nhờ khả năng đặc biệt của con người là sự tự nhận thức nên chúng ta có thể xem xét mô thức của mình để xác định xem chúng là thực tại - dựa trên cơ sở những nguyên tắc - hay chúng phụ thuộc vào điều kiện và hoàn cảnh.

1. Lăng kính xã hội

Nếu chúng ta nhìn bản thân thông qua lăng kính xã hội - theo mô thức xã hội đương thời hay theo các ý kiến, nhận thức và mô thức của những người xung quanh - thì chúng ta chẳng khác nào hình ảnh phản chiếu trong phòng cười tại các lễ hội.

"Bạn chẳng bao giờ đúng giờ cả!"

"Tại sao con không bao giờ ngăn nắp được nhỉ?"

"Bạn phải là một nghệ sĩ mới xứng!"

"Tôi không tin là anh đã thắng!"

"Điều này thật đơn giản. Tại sao anh/chị lại không hiểu?"

Thế đấy! Những hình ảnh về chúng ta thu được từ xung quanh thường rời rạc và không cân đối. Chúng thường là những lời nhận xét theo kiểu phỏng đoán về những gì đang diễn ra, xoay quanh những mối quan tâm và sự hời hợt trong cách nhìn của người đưa ra thông tin hơn là phản ánh chính xác sự thật.

Sự phản ánh của mô thức xã hội đương thời cho thấy bản chất con người được quyết định phần lớn bởi điều kiện và hoàn cảnh sống. Thừa nhận vai trò quyết định của điều kiện sống và cho rằng mình không thể nào kiểm soát được sức ảnh hưởng của nó là một quan điểm, một "tấm bản đồ" hoàn toàn khác.

Thực ra có ba loại "bản đồ" xã hội - ba học thuyết về *chủ nghĩa tất định* - được thừa nhận rộng rãi, độc lập hoặc kết hợp, để giải thích bản chất con người. Đó là:

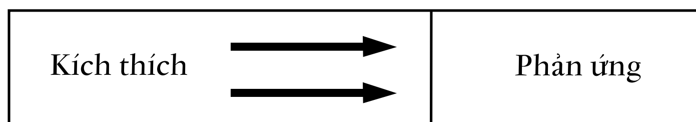
Thuyết Quy định Di truyền cho rằng bản chất con người

được di truyền từ tổ tiên. Đó là lý do vì sao bạn có phẩm chất, tính cách như thế này mà không phải thế khác. Hay nói cách khác, tính cách của ông bà bạn hiện diện trong nhiễm sắc thể (ADN) của bạn. Thêm vào đó, bạn thuộc nhóm dân tộc nào thì bản chất của bạn thuộc về bản chất của dân tộc đó.

Thuyết Quy định Tâm lý về cơ bản cho rằng bản chất của bạn là do cha mẹ bạn tạo ra. Những gì bạn được dưỡng dục từ thời thơ ấu sẽ đặt nền móng cho những khuynh hướng cá nhân và cá tính của bạn. Chẳng hạn, bạn ngại ngùng khi đứng trước đám đông, đó là vì cách cha mẹ bạn đã dạy dỗ bạn; hay khi làm sai điều gì, bạn cảm thấy mình có lỗi khủng khiếp, đó là vì bạn "nhớ lại" những tổn thương do hình phạt mà bạn đã trải qua...

Thuyết Quy định Môi trường cho rằng sở dĩ bạn trở thành con người như thế này là do sự tác động của "ngoại cảnh" - sếp của bạn, vợ/chồng bạn, bè bạn, hoặc do hoàn cảnh kinh tế của cá nhân và gia đình bạn, và cả các chính sách quốc gia. Ai đó hoặc điều gì đó phải chịu trách nhiệm về bản chất con người bạn chứ không phải là bạn.

Cả ba "tấm bản đồ" nêu trên đều dựa vào lý thuyết phản xạ có điều kiện của Pavlov (trong thí nghiệm với các con chó). Ý tưởng cơ bản ở đây là chúng ta được tạo điều kiện để phản ứng lại một tác nhân kích thích nào đó bằng một cách đặc biệt nào đó.



Những "bản đồ" của các thuyết tất định này mô tả

"biên giới lãnh thổ" một cách đúng đắn về mặt chức năng và chính xác đến mức nào? Những tấm gương này phản chiếu bản chất con người ra sao? Liệu chúng có trở thành những lời tiên đoán tự thực hiện không? Liệu chúng có dựa trên các nguyên tắc mà chúng ta có thể vận dụng vào chính bản thân mình?

2. GIỮA NHÂN TỐ KÍCH THÍCH VÀ PHẢN ỨNG LÀ GÌ?

Để trả lời các câu hỏi nêu trên, tôi muốn chia sẻ với các bạn câu chuyện có tính chất xúc tác của Viktor Frankl.

Frankl, một nhà tất định học người Do Thái theo trường phái tâm lý học Freud, cho rằng bất cứ điều gì xảy ra với bạn khi còn trẻ sẽ định hình cá tính và nhân cách của bạn, sẽ chi phối cơ bản toàn bộ cuộc đời bạn. Những giới hạn và các thông số của cuộc đời bạn đã được xác lập và có thể nói, bạn không thể nào thay đổi được.

Frankl cũng là một nhà tâm thần học. Ông từng bị giam trong các trại tập trung của Đức quốc xã, nơi ông phải chứng kiến những hành động ghê tởm của bọn phát xít. Cha mẹ, em trai và vợ của ông đều chết trong trại tập trung. Cả gia đình chỉ còn lại cô em gái và ông. Bản thân ông đã phải chịu đựng nhiều cực hình và ông không biết mình bị sẽ bị đưa vào lò hỏa thiêu hay may mắn nằm trong số những người "được sống" để làm công việc khiêng xác hoặc xúc tro những người xấu số.

Một ngày nọ, khi đang trần truồng một mình trong phòng giam nhỏ, ông bắt đầu nhận thức ra điều mà sau này ông gọi là "sự lựa chọn cuối cùng trong các quyền tự do của con người" - sự lựa chọn mà bọn cai ngục quốc xã không bao giờ cướp đi được.

Frankl cho rằng, bọn chúng có thể kiểm soát hoàn toàn môi trường sống của ông, có thể làm bất cứ điều gì chúng muốn trên thân thể ông, nhưng là một con người biết tự nhận thức, ông có thể nhìn hoàn cảnh của mình từ góc độ của một người quan sát bên ngoài. Tự ông có thể quyết định tất cả những chuyện đang xảy ra có ảnh hưởng đến bản thân ông hay không và nếu có thì nó ảnh hưởng ở mức độ nào. Giữa những điều đã xảy ra với ông (nhân tố kích thích) và phản ứng của ông đối với chúng là sự tự do hay quyền lựa chọn phản ứng.

Bằng kinh nghiệm sống, Frankl hình dung về mình trong các hoàn cảnh khác nhau. Chẳng hạn ông sẽ lên lớp giảng bài cho sinh viên sau khi ra khỏi trại tập trung. Ông sẽ giảng những bài học mà mình đã đúc kết được trong suốt quãng thời gian bị tù đày.

Thông qua sự rèn luyện trí óc, tình cảm và tinh thần như vậy, chủ yếu bằng trí nhớ và sự tưởng tượng, ông đã luyện tập để có được sự tự do cho chính mình. Có thể bọn cai ngục đang rảo bước qua lại ngoài xà lim kia có nhiều tự do về thân thể và nhiều sự lựa chọn hơn ông, nhưng ông lại có được sự tự do về tinh thần và sức mạnh bên trong để thực hiện những lựa chọn cho tương lai của mình. Ông trở thành nguồn cảm hứng cho những người xung quanh, thậm chí một số cai ngục cũng ngưỡng mộ ông. Ông giúp người khác tìm ra ý nghĩa cuộc sống trong nỗi đau bị hành hạ do hoàn cảnh tù đày.

Frankl đã sử dụng khả năng thiên phú của con người về sự tự nhận thức để khám phá ra một nguyên tắc cơ bản trong bản chất con người: *Giữa kích thích* và *phản ứng* là *quyền tự do lựa chọn phản ứng của con người*.

Trong sự tự do lựa chọn là những khả năng thiên phú mà chỉ con người mới có. Ngoài sự *tự nhận thức,* chúng ta còn có *trí tưởng tượng* - khả năng sáng tạo ngoài thực tiễn. Chúng ta còn có *ý thức* - sự hiểu biết sâu sắc về cái đúng cái sai, về các nguyên tắc chi phối hành vi, và về mức độ phù hợp của suy nghĩ và hành động của chúng ta đối với các nguyên tắc đó. Chúng ta cũng còn có *ý chí độc lập* - là khả năng hành động dựa trên cơ sở của sự tự nhận thức mà không chịu ảnh hưởng của các yếu tố khác.

Ngay cả những động vật thông minh nhất cũng không có được những khả năng thiên phú này. Nói theo ngôn ngữ máy tính thì chúng được "lập trình" bằng bản năng và/hoặc bằng sự luyện tập. Chúng có thể được luyện tập để có trách nhiệm, nhưng không thể luyện tập để chịu trách nhiệm về việc huấn luyện đó. Nói cách khác, chúng không thể điều khiển, không thể thay đổi được việc chương trình hóa và thậm chí cũng không biết được điều đó.

Nhưng với con người thì khác. Nhờ có những khả năng thiên phú, chúng ta có thể viết ra các chương trình mới cho mình một cách hoàn toàn khác với các bản năng và sự luyện tập của mình. Đó là lý do vì sao khả năng của động vật tương đối hạn chế, còn khả năng của con người là vô tận. Nhưng nếu sống như các con vật, chỉ dựa vào bản năng, hoàn cảnh và các điều kiện sống, thì khả năng của chúng ta cũng sẽ bị hạn chế.

Mô thức của *chủ nghĩa tất định* xuất phát từ việc nghiên cứu các loại động vật (chuột, khỉ, bồ câu, chó...) và những người bị chứng rối loạn thần kinh hay mắc bệnh tâm thần. Trong khi những nghiên cứu này có thể đáp ứng một số tiêu chí nhất định của một vài nhà nghiên cứu do nó có thể đo lường và dự đoán được, thì lịch sử loài người và sự tự

nhận thức của chúng ta giúp chúng ta nhận ra "tấm bản đồ" này chẳng mô tả một khu vực lãnh thổ nào cả.

Những khả năng đặc biệt chỉ có ở con người ấy nâng chúng ta vượt ra khỏi thế giới động vật. Sự luyện tập và phát triển những khả năng thiên phú giúp chúng ta có thêm sức mạnh để hoàn thiện các tiềm năng của mình. Nằm ở vị trí giữa sự kích thích và phản ứng là sức mạnh lớn nhất của chúng ta: *quyền tự do lựa chọn.*

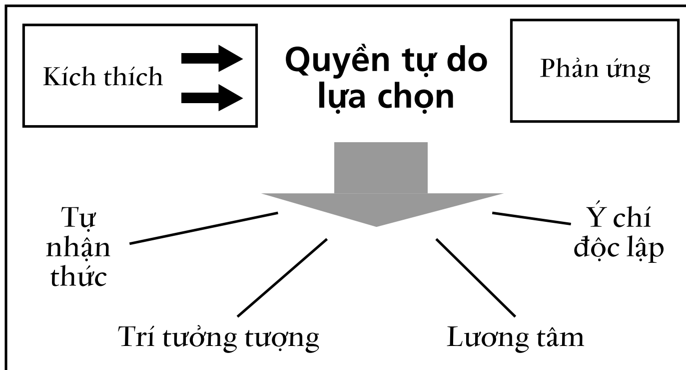
3. ĐỊNH NGHĨA "TÍNH CHỦ ĐỘNG"

Để khám phá nguyên tắc cơ bản về bản chất con người, Frankl đã mô tả một "bản đồ" bản thân chính xác. Từ đó, ông bắt đầu phát triển thói quen đầu tiên và cơ bản nhất của một con người thành đạt trong mọi hoàn cảnh, đó là thói quen *luôn ở thế chủ động.*

Thuật ngữ *tính chủ động* trở nên khá phổ biến trong ngành quản trị học, nhưng không dễ tìm thấy trong mọi cuốn từ điển. Không chỉ có nghĩa đơn thuần là *sự chủ động,* tính chủ động còn mang ý nghĩa về tư cách con người, về trách nhiệm với cuộc đời. Hành vi là kết quả của những quyết định đưa ra, không chịu ảnh hưởng bởi hoàn cảnh nên chúng ta cần chủ động và có trách nhiệm làm cho mọi việc trở nên hiệu quả. Ngược lại, nếu cuộc sống của chúng ta phụ thuộc vào điều kiện và hoàn cảnh thì lỗi thuộc về chúng ta, vì chúng ta để cho những sự việc khách quan điều khiển một cách có ý thức.

Khi đưa ra sự lựa chọn, người ta dễ bị môi trường vật chất quanh mình tác động ngược trở lại. Nếu thuận lợi, họ sẽ cảm thấy dễ chịu, kết quả công việc tốt, và ngược lại. Những người luôn ở thế chủ động có thể tạo ra sự cân bằng

cho mình. Đối với họ, dù điều kiện khách quan suôn sẻ hay trở ngại thì tâm trạng và công việc của họ cũng vẫn tiến triển. Vì họ được thúc đẩy bởi giá trị của bản thân. Nếu giá trị đó quyết định chất lượng của công việc thì bất kỳ hoàn cảnh nào cũng không thể gây ảnh hưởng đến điều đó.



MÔ HÌNH TÍNH CHỦ ĐỘNG

Những người thụ động – luôn chịu sự chi phối từ bên ngoài – thường bị ảnh hưởng bởi môi trường xã hội, hay còn gọi là "định kiến xã hội". Khi người khác đối xử tốt với họ, họ cảm thấy vui; nhưng khi người khác đối xử không tốt, họ liền lui về thế phòng thủ hoặc chống đỡ. Họ xây dựng cuộc sống tình cảm của mình dựa vào hành vi của người khác và nhắm vào nhược điểm của người khác để chi phối họ.

Người chủ động có khả năng đặt giá trị lên trên cảm xúc. Họ được thúc đẩy bởi các giá trị đã được suy nghĩ thấu đáo, chọn lọc, và tiếp thu. Còn những người bị động thường bị ảnh hưởng bởi tình cảm, hoàn cảnh, điều kiện và

môi trường sống. Tuy nhiên, người chủ động vẫn bị tác động bởi những kích thích bên ngoài, bất kể về mặt vật chất, xã hội hay tâm lý. Nhưng phản ứng của họ, dù có ý thức hay vô thức, luôn luôn là sự lựa chọn hay phản ứng dựa trên cơ sở giá trị.

Theo Eleanor Roosevelt, "Không ai có thể làm tổn thương bạn nếu bạn không đồng ý". Còn Gandhi nói: "Họ không thể lấy đi sự tự trọng của chúng ta nếu chúng ta không cho họ cái quyền đó". Chính sự tự nguyện cho phép hay đồng tình của chúng ta khiến chúng ta đau khổ hơn nhiều so với bản thân sự việc xảy ra.

Tôi thừa nhận rằng đây là điều khó chấp nhận về mặt tình cảm, đặc biệt nếu chúng ta cứ kể lể về nỗi bất hạnh của mình hết ngày này sang ngày khác, đổ lỗi cho hoàn cảnh hay hành vi của người khác. Nhưng không ai có thể nói "Tôi có sự lựa chọn khác" cho đến khi họ thừa nhận một cách sâu sắc và thành thật rằng: "Số phận của tôi ngày hôm nay chính là do sự lựa chọn của tôi ngày hôm qua".

Có một lần tại Sacramento, khi tôi đang nói chuyện về đề tài tính chủ động thì một người phụ nữ trong số cử tọa đứng lên phát biểu một cách rất kích động. Mọi người quay sang nhìn, cô ấy như sực tỉnh, lúng túng và vội ngồi xuống. Nhưng hình như cô không thể kiềm chế được cảm xúc và tiếp tục bàn luận với những người ngồi xung quanh.

Tôi cảm thấy nóng lòng muốn giờ nghỉ đến nhanh để tìm hiểu xem điều gì đã xảy ra với cô. Giờ giải lao, tôi bước xuống và hỏi cô có muốn chia sẻ điều gì không. Và cô đồng ý kể cho tôi nghe câu chuyện của mình.

"Ông không thể hiểu chuyện gì đã xảy ra với tôi đâu! Tôi là một y tá. Tôi đang chăm sóc một người bệnh bất hạnh

và vô ơn nhất từ trước đến nay. Bất cứ điều gì tôi làm, anh ta cũng không cho là đủ. Anh ta không bao giờ biết cảm ơn, cũng không cần biết tôi đang làm nhiệm vụ của mình. Anh ta luôn kêu ca, phàn nàn và luôn kiếm chuyện với tôi. Người đàn ông này làm cho cuộc sống của tôi đảo lộn, tôi thường mang về nhà nỗi bực dọc của công việc. Các y tá khác cũng có tâm trạng tương tự. Chúng tôi gần như ai cũng muốn rũ bỏ "cục nợ" đó sớm chừng nào hay chừng ấy.

Thế mà ông vừa nói rằng không điều gì có thể xúc phạm được tôi, làm tôi đau khổ nếu không có sự đồng ý của tôi, trừ phi chính tôi đã lựa chọn cho mình sự bất hạnh đó. Vâng, nhưng tôi không còn cách nào khác.

Tôi đã suy nghĩ rất nhiều về điều này và bắt đầu tự hỏi, liệu mình có quyền lựa chọn phản ứng cho mình hay không. Cuối cùng, tôi cũng nhận ra rằng tôi có quyền đó. Hạnh phúc hay bất hạnh đều xuất phát từ sự lựa chọn của chúng ta. Tôi đã thay đổi suy nghĩ và cảm thấy như mình vừa thoát khỏi nhà tù San Quentin. Tôi muốn kêu to lên cho cả thế giới biết rằng: Tôi đã được tự do! Tôi đã thoát khỏi nhà tù! Tôi sẽ không còn để bản thân mình bị chi phối bởi cách cư xử của người khác."

Không phải do bản thân sự việc xảy ra, mà là do cách phản ứng của chúng ta trước sự việc đó làm chúng ta đau khổ. Tất nhiên, có những sự việc xảy ra không những làm chúng ta đau khổ về thể xác, tổn thất về kinh tế mà còn tổn thương cả về tinh thần, nhưng tính cách, bản chất của chúng ta không việc gì phải chịu đau khổ. Những kinh nghiệm khó khăn nhất mà chúng ta trải qua lại trở thành lò tôi luyện tính cách, phát triển sức mạnh bên trong, đem lại cho chúng ta quyền tự do để xử lý các tình huống khó khăn trong tương lai và thúc đẩy những người khác làm

theo mình. Frankl là một trong số những người làm được điều đó.

Chúng ta từng biết những người gặp hoàn cảnh không may như mắc bệnh nan y, bị khiếm khuyết về thể xác, hoặc quá nghèo khó nhưng vẫn giữ được một ý chí đáng khâm phục... Và những phẩm giá cao quý đó của họ đã truyền cho chúng ta nguồn cảm hứng mạnh mẽ. Không gì gây ấn tượng mạnh mẽ và thuyết phục bằng những câu chuyện có thật về những con người dù phải chịu số phận và hoàn cảnh bất hạnh, nhưng vẫn vươn lên bằng ý chí cao nhất.

Sandra và tôi có một khoảng thời gian đáng nhớ hơn 4 năm khi cùng chia sẻ với nỗi bất hạnh của một người bạn thân, Carol. Cô ấy mắc bệnh ung thư đã di căn. Khi bệnh tình của Carol chuyển sang giai đoạn cuối, Sandra đã dành thời gian chăm sóc người bạn tại giường bệnh, động viên và giúp cô ấy viết tiểu sử cá nhân.

Carol cố gắng giảm thiểu việc dùng thuốc giảm đau để có thể kéo dài sự minh mẫn và duy trì tinh thần ổn định. Cô tranh thủ thời gian để viết những bức thư đặc biệt dành cho những đứa con của mình, thì thầm vào máy ghi âm hoặc nói với Sandra để Sandra ghi chép lại. Carol quả thực là một con người luôn chủ động, dũng cảm và quan tâm đến người khác. Cô là nguồn cảm hứng thực sự cho chúng tôi và nhiều người xung quanh.

Tôi không thể nào quên được ánh mắt của Carol một ngày trước khi cô mất và cảm nhận nỗi đau sâu thẳm của một con người có sức mạnh nội tâm vô cùng to lớn. Tôi có thể nhận ra trong đôi mắt ấy một cuộc đời đầy tính cách, sự cống hiến, hy sinh cũng như tình yêu, sự quan tâm và cảm kích dành cho những người thân yêu.

Trong những cuộc nói chuyện sau đó, tôi thường hỏi nhiều người rằng: "Có ai đã từng chứng kiến một người có một thái độ sống tuyệt vời cho đến giây phút cuối cùng không? Một phần tư số người tham dự trả lời rằng có. Tôi hỏi trong số họ có bao nhiêu người cảm thấy có sự thay đổi ở chính mình, dù là tạm thời, nhờ nguồn cảm hứng từ hành động dũng cảm của con người đó cũng như cảm nhận được sự trắc ẩn sâu sắc để có những hành động cao đẹp. Tất cả họ đều trả lời "có".

Viktor Frankl cho rằng trong cuộc sống có ba giá trị trung tâm. Đó là *giá trị kinh nghiệm* - giá trị đến từ bên ngoài, *giá trị sáng tạo* - giá trị do chúng ta tạo ra, và *giá trị thái độ,* tức giá trị từ phản ứng của chúng ta trước những hoàn cảnh khó khăn, chẳng hạn như ở phút cuối đời.

Kinh nghiệm của tôi về con người cho thấy quan điểm của Frankl là đúng - tức giá trị cao nhất trong ba giá trị này là *giá trị thái độ,* xét về ý nghĩa mô thức hay khuôn mẫu nhận thức. Nói cách khác, điều quan trọng nhất là cách chúng ta *phản ứng* như thế nào đối với những gì chúng ta trải nghiệm.

Những hoàn cảnh khó khăn thường tạo ra các thay đổi về mô thức, tạo ra những khung tham chiếu hoàn toàn mới mẻ. Dựa vào đó, người ta nhìn thế giới, bản thân và những người khác, cũng như tìm hiểu xem cuộc sống xung quanh đòi hỏi những gì ở họ. Tầm nhìn của họ phản ảnh *giá trị thái độ,* là giá trị nâng cao và tạo nguồn cảm hứng cho tất cả mọi người.

4. NẮM THẾ CHỦ ĐỘNG

Bản chất cơ bản của con người là chủ động hành động

chứ không phải bị động đối phó. Cũng như chúng ta có quyền lựa chọn phản ứng phù hợp với hoàn cảnh và có được sức mạnh để tạo ra các hoàn cảnh.

Nắm thế chủ động không có nghĩa là tự đề cao chính mình, xúc phạm người khác hay tỏ ra hung hăng thô bạo mà là nhận thấy trách nhiệm của mình để làm cho sự việc xảy ra.

Trong nhiều năm, tôi đã tư vấn cho những người muốn tìm công việc tốt hơn là họ phải tỏ ra chủ động hơn, chẳng hạn như, làm các bài trắc nghiệm về mức độ quan tâm và năng lực, nghiên cứu về ngành nghề, thậm chí về những vấn đề cụ thể của tổ chức mà họ xin việc đang gặp phải. Và sau đó, tôi hướng dẫn họ làm một bản tự giới thiệu thật thuyết phục trong đó nêu rõ những năng lực của họ sẽ giúp giải quyết các vấn đề của tổ chức này như thế nào. Bản tự giới thiệu đó được gọi là "tiếp thị các giải pháp" và là một mô thức then chốt để đạt được thành công trong kinh doanh.

Cách làm trên thường mang lại hiệu quả. Có thể nói đây là một cách tiếp cận ảnh hưởng mạnh mẽ đến các cơ hội tìm việc làm, hay sự tiến thân. Nhưng nhiều người đã không có những bước đi cần thiết, đó là chủ động tạo ra các tình huống. Họ gặp một vài vấn đề như:

"Tôi không biết làm các bài trắc nghiệm về mức độ quan tâm và năng lực ở đâu."

"Làm sao tôi có thể nghiên cứu các vấn đề chuyên môn của tổ chức này được? Chẳng ai giúp tôi cả."

"Tôi không biết phải viết điều gì trong bản tự giới thiệu để có thể gây ấn tượng tốt với nhà tuyển dụng."

Rất nhiều người chỉ ngồi chờ việc tự đến, hay chờ ai đó quan tâm giúp đỡ họ. Còn những người chủ động luôn kiếm được việc làm tốt. Họ đưa ra các giải pháp để giải quyết vấn đề, chứ không phải chỉ nêu ra vấn đề. Những người nắm thế chủ động làm bất cứ việc gì cần thiết, phù hợp với các nguyên tắc đúng đắn để hoàn thành công việc.

Mỗi khi bọn trẻ nhà tôi, dù là đứa bé nhất, có thái độ vô trách nhiệm, chỉ ngồi chờ ai đó đến làm giúp, chúng tôi liền bảo: "Hãy dùng R và I của mình đi!"[*]

Rèn luyện tinh thần trách nhiệm không phải là hạ thấp phẩm giá mà là khẳng định phẩm giá. Tính chủ động là một phần của bản chất con người, bằng cách tôn trọng bản chất chủ động của người khác, chúng ta sẽ đem lại cho họ ít nhất một hình ảnh phản chiếu rõ ràng không bị nhiễu từ chiếc gương xã hội.

Tất nhiên, điều đó còn tùy thuộc mức độ trưởng thành của mỗi người. Chúng ta không thể kỳ vọng sự hợp tác sáng tạo ở mức độ cao từ những người quá lệ thuộc về mặt tình cảm. Nhưng ít ra, chúng ta vẫn có thể khẳng định bản chất cơ bản của họ và tạo ra một bầu không khí dễ chịu để họ có thể nắm bắt các cơ hội và tự giải quyết vấn đề.

5. Chủ động hành động hay bị động đối phó?

Sự khác nhau giữa người chủ động và bị động cũng giống như sự khác nhau giữa ngày và đêm. Tôi không nói đến sự khác nhau ở mức độ 25 đến 50% của tính hiệu quả, mà là từ 5.000% trở lên, đặc biệt nếu những người chủ động là người thông minh, hiểu biết và nhạy cảm trong giao tiếp.

(*) R là chữ viết tắt của Resourcefulness - có nghĩa là sự tháo vát; I là chữ viết tắt của Initiative - nghĩa là sự chủ động.

Cần chủ động để có thể tạo ra sự cân bằng P/PC của sự thành đạt trong cuộc sống và xây dựng *7 Thói quen*. Khi nghiên cứu 6 thói quen đầu tiên, bạn sẽ thấy mỗi thói quen đều phụ thuộc vào sức mạnh của tính chủ động ở bạn. Mỗi thói quen đều đặt ra trách nhiệm để bạn hành động. Nếu chỉ ngồi chờ, bạn sẽ luôn rơi vào thế bị động đối phó. Khi đó, sự phát triển và cơ hội sẽ đến với người khác, ở chỗ khác.

Có một lần, tôi tham dự cuộc gặp mặt hàng quý của những người làm việc trong ngành xây dựng dân dụng, đến từ 20 tổ chức khác nhau. Vì đang trong thời kỳ suy thoái kinh tế nên ngành này chịu tác động rất nặng nề, và những người tham dự đều mang một tâm trạng đầy chán nản.

Trong ngày đầu, chủ đề thảo luận của chúng tôi là: "Điều gì đang xảy ra với chúng ta? Động lực kinh doanh nằm ở đâu?". Rất nhiều chuyện xảy ra do sức ép của môi trường kinh tế. Nạn thất nghiệp lan tràn, nhiều người trong số những người tham dự cuộc họp cũng đang phải sa thải nhân viên, thậm chí là cả bạn bè, người thân của mình để duy trì sự sống còn của doanh nghiệp. Vào cuối ngày thứ nhất, mọi người rất bi quan.

Ngày thứ hai, chúng tôi nêu ra câu hỏi: "Điều gì sẽ xảy ra trong tương lai?". Chúng tôi nghiên cứu các xu hướng của tình hình kinh tế và giả định rằng những điều này sẽ tạo nên tương lai của họ. Vào cuối ngày thứ hai, tâm trạng chung còn bi đát hơn. Sự việc thường hết sức tồi tệ trước khi khá hơn lên, và mọi người đều biết điều đó.

Do vậy, ngày thứ ba, chúng tôi quyết định chuyển sang những câu hỏi mang tính chủ động: "Phản ứng của chúng ta là gì? Chúng ta sẽ làm gì? Chúng ta sẽ chủ động hành

động trong tình huống này như thế nào?". Buổi sáng, chúng tôi thảo luận về cách quản lý và cắt giảm chi phí. Buổi chiều, chúng tôi bàn đến cách làm tăng thị phần. Chúng tôi tập trung vào những vấn đề thực tế và dễ thực hiện nhất. Cuộc họp đi đến kết thúc trong sự phấn chấn, niềm hy vọng và một thế chủ động mới.

Vào cuối ngày thứ ba, chúng tôi tổng kết hội nghị bằng câu trả lời cho câu hỏi "Tình hình kinh doanh ra sao?". Câu trả lời này có ba phần.

Phần 1: Hiện tại, tình hình đối với chúng tôi là không tốt, các xu hướng có vẻ tồi tệ hơn trước khi có thể lạc quan.

Phần 2: Tuy nhiên, những biện pháp chúng tôi đang bàn thảo là rất tốt, giúp quản lý tốt hơn, giảm các chi phí, tăng được thị phần.

Phần 3: Vì thế, tình hình kinh doanh sẽ tốt hơn.

Đứng trước vấn đề này, một người bị động sẽ nói gì? "Ồ, sao vậy, hãy đối mặt với thực tế đi. Những suy nghĩ tích cực và cách tự động viên tinh thần của anh cũng chỉ đến thế thôi. Trước sau gì cũng phải đối mặt với hiện thực."

Đó chính là sự khác biệt giữa tư duy chủ động và tư duy bị động. Chúng tôi đối mặt với thực tế đấy chứ. Chúng tôi đã đối mặt với thực tế về tình hình hiện nay và vạch kế hoạch cho tương lai. Chúng tôi có sức mạnh để lựa chọn phản ứng tích cực đối với những hoàn cảnh, tình huống đã được tiên liệu, chứ không nghĩ rằng những gì đang xảy ra trong môi trường kinh doanh sẽ quyết định số phận của chúng tôi.

Các doanh nghiệp, các cộng đồng dân cư, tổ chức, gia đình và từng cá nhân đều có thể luôn ở thế chủ động. Cần biết kết hợp sự sáng tạo và năng nổ của những cá nhân có

tinh thần chủ động để tạo ra một nền văn hóa thực sự có tính chủ động trong tổ chức. Không nên phó mặc cho hoàn cảnh! Mọi người cần chủ động hành động để đạt được những giá trị và mục đích chung.

6. LẮNG NGHE CHÍNH MÌNH

Thái độ và hành vi bắt nguồn từ những mô thức, nên qua quá trình tự nhận thức, mỗi người sẽ tự tìm thấy "tấm bản đồ" của bản thân. Ví dụ, ngôn từ của một người có thể là thước đo chính xác về mức độ chủ động của người đó.

Ngôn ngữ của những người luôn bị động là thoái thác và trốn tránh trách nhiệm:"Tôi là thế đó. Tôi chẳng thể làm gì khác hơn." (*Không phải tôi mà là người khác quyết định*).

"Anh ta làm tôi muốn phát điên!" *(Tôi không chịu trách nhiệm. Cuộc sống tình cảm của tôi bị chi phối bởi những sự việc nằm ngoài tầm kiểm soát của tôi).*

"Tôi không thể làm được điều đó đâu. Tôi không có thời gian." *(Có gì đó bên ngoài –ví dụ như thời gian hạn hẹp – đang chi phối tôi).*

"Tôi phải làm việc đó". *(Hoàn cảnh hay người khác buộc tôi phải làm. Tôi không được tự do lựa chọn hành động).*

Những ngôn từ đó bắt nguồn từ một mô thức cơ bản của *thuyết tất định* và bao trùm nó là sự thoái thác trách nhiệm. *Tôi không chịu trách nhiệm, tôi không thể lựa chọn phản ứng của mình.*

Ngôn từ bị động	Ngôn từ chủ động
- Tôi không thể làm được gì nữa.	- Hãy tìm cách khác xem sao.
- Tôi là như thế đó.	- Tôi có thể chọn cách khác.
- Anh ta làm tôi phát điên.	- Tôi biết kiềm chế cảm xúc của mình.
- Họ không cho phép điều đó.	- Tôi có thể trình bày vấn đề thật thuyết phục.
- Tôi phải làm điều đó.	- Tôi sẽ lựa chọn một phản ứng thích hợp.
- Tôi không thể...	- Tôi chọn...
- Tôi buộc phải...	- Tôi thích...
- Giá như...	- Tôi sẽ làm...

Có lần, một sinh viên hỏi tôi: "Thầy có thể cho phép em nghỉ học được không? Em phải đi đánh quần vợt".

"Em *bị buộc phải* đi, hay là *tự em chọn*?", tôi hỏi.

"Em thực sự *phải* đi", cậu ta giải thích.

"Điều gì sẽ xảy ra nếu em không đi?"

"Họ sẽ đuổi em khỏi đội."

"Em có chấp nhận hậu quả đó không?"

"Không ạ."

"Nói cách khác, em *chọn* đi đánh quần vợt vì em muốn mình vẫn nằm trong danh sách đội. Thế còn chuyện gì sẽ xảy ra nếu em vắng tiết học này?"

"Em không biết."

"Hãy suy nghĩ kỹ đi. Hậu quả tất yếu của việc không lên lớp là gì?"

"Thầy sẽ đuổi học em, có phải vậy không?"

"Đó là một hậu quả có tính xã hội, là hậu quả giả tạo. Nếu em không tham gia vào đội quần vợt, em sẽ không chơi. Đó là điều tất nhiên. Nhưng nếu em không lên lớp thì hậu quả tất yếu sẽ là gì?"

"Em đoán là em sẽ mất đi một số kiến thức."

"Đúng thế. Vậy em phải cân nhắc hậu quả này với hậu quả khác để có *sự lựa chọn*. Tôi biết rằng, nếu là tôi, tôi cũng sẽ đi đánh quần vợt. Nhưng đừng bao giờ nói rằng em buộc *phải* làm cái gì cả."

"Vậy *lựa chọn* của em sẽ là đi đánh quần vợt", cậu ta bẽn lẽn trả lời.

"Và bỏ buổi học này?", tôi nói kháy cậu ta.

Một vấn đề nghiêm trọng khác liên quan đến ngôn từ bị động là nó mang tính tiên đoán tự hoàn thành. Những người thụ động cảm thấy mình là nạn nhân và không kiểm soát được tình hình, không thấy mình có trách nhiệm về cuộc sống hay số phận của bản thân. Họ đổ lỗi cho các nguyên nhân bên ngoài, cho người khác, cho hoàn cảnh, thậm chí cả trăng sao trên trời cũng phải chịu trách nhiệm về tình cảnh họ gặp phải.

Tại một cuộc hội thảo, khi tôi đang nói về khái niệm tính chủ động, một người đàn ông bước đến và nói: "Này Stephen, tôi thích những điều anh đang nói. Nhưng mỗi người mỗi cảnh, chẳng ai giống ai. Hãy nhìn vào cuộc hôn nhân của tôi. Tôi thực sự lo lắng. Vợ chồng tôi không còn tình cảm với nhau như trước nữa. Tôi nghĩ rằng tôi không

còn yêu cô ấy nữa và cô ấy cũng không yêu tôi. Vậy tôi phải làm gì đây?".

"Anh chị không còn tình cảm với nhau thật ư?", tôi hỏi.

"Đúng vậy", anh ta khẳng định, "Và chúng tôi có ba đứa con. Tôi rất lo cho chúng. Theo anh nên giải quyết sao?"

"Hãy yêu cô ấy", tôi trả lời.

"Tôi nói rồi, tình yêu không còn nữa."

"Hãy cứ yêu."

"Tôi không hiểu anh nói gì. Tình yêu thật sự không còn nữa."

"Vậy thì càng phải yêu cô ấy. Nếu như tình cảm không còn thì đó là lý do xác đáng để.yêu."

"Nhưng làm sao anh có thể yêu một người khi anh không còn tình cảm?"

"Ông bạn ơi, yêu là một động từ. Còn tình yêu – cảm xúc – là kết quả của động từ đó. Vậy hãy chủ động hành động đi, hãy yêu thương cô ấy, chăm sóc, hy sinh vì cô ấy. Còn nữa, hãy lắng nghe cô ấy, thông cảm và động viên cô ấy. Liệu anh có muốn làm điều đó không?"

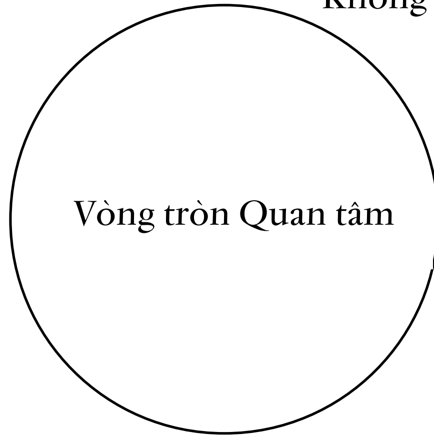
Yêu là một động từ, nhưng người bị động luôn coi đó là cảm xúc và họ bị cảm xúc chi phối. Hollywood thường có những kịch bản phim làm chúng ta tin rằng chúng ta không phải chịu trách nhiệm, rằng chúng ta là sản phẩm của những cảm xúc của mình. Các kịch bản của Hollywood không mô tả đúng thực tại. Nếu như cảm xúc có thể kiểm soát hành động của chúng ta, thì đó là vì chúng ta đã từ bỏ trách nhiệm của mình và chấp nhận để nó chi phối.

Những người chủ động luôn biết cách khiến cho "yêu thương" trở thành một động từ. Tình yêu là điều gì đó thôi thúc bạn hành động: hy sinh, cho đi cái tôi của mình, giống như người mẹ cho một đứa bé chào đời. Nếu bạn muốn nghiên cứu tình yêu, hãy nhìn vào những tấm gương hy sinh vì người khác, kể cả trường hợp người đó đã xúc phạm hay không đáp lại tình yêu của họ. Nếu là một bậc cha mẹ, bạn hãy nhìn vào tình yêu mình dành cho con cái. Tình yêu là một giá trị được thể hiện thông qua các hành động yêu thương. Người chủ động luôn để cho cảm xúc phục tùng các giá trị, Tình yêu là cảm xúc có thể lấy lại được

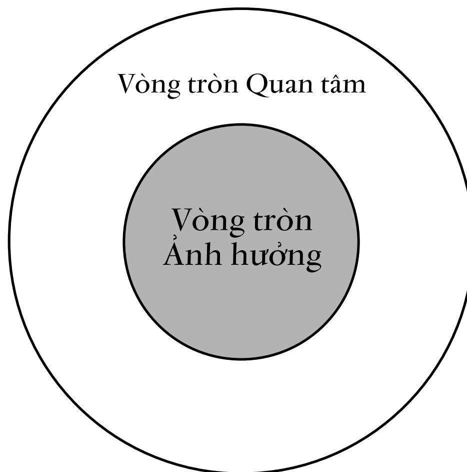
7. Vòng tròn Quan tâm và Vòng tròn Ảnh hưởng

Một cách tuyệt vời khác để tự nhận thức bản thân tốt hơn về khả năng luôn chủ động là quan sát xem chúng ta tập trung thời gian và sức lực của mình vào đâu.

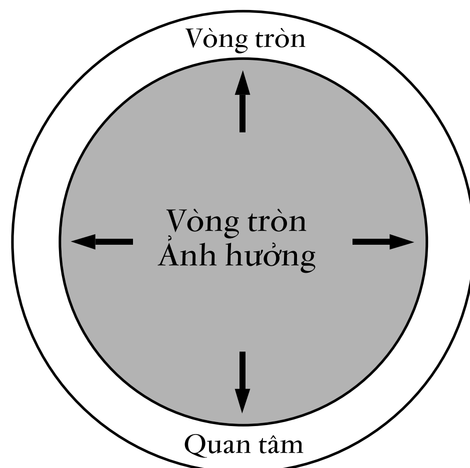
Mặc dù phạm vi quan tâm của con người là rất rộng – từ sức khỏe, con cái, công việc, đến cả tình hình nợ nước ngoài của quốc gia, chiến tranh hạt nhân,... - nhưng chúng ta có thể tách những điều mình quan tâm ra khỏi những cái vốn không có liên quan gì đặc biệt đến chúng ta, cả về phương diện lý trí lẫn tình cảm, bằng cách tạo ra một *Vòng tròn Quan tâm* như hình trang bên.



Khi quan sát các sự vật nằm trong Vòng tròn Quan tâm, chúng ta thấy rõ là có những mối quan tâm nằm trong và ngoài khả năng kiểm soát của chúng ta. Những gì có thể kiểm soát được, chúng ta sẽ gom vào một vòng tròn nhỏ hơn gọi là *Vòng tròn Ảnh hưởng.*



Bằng cách xác định vòng tròn nào thu hút hầu hết thời gian và sức lực của bạn, bạn sẽ biết được mức độ chủ động của mình.

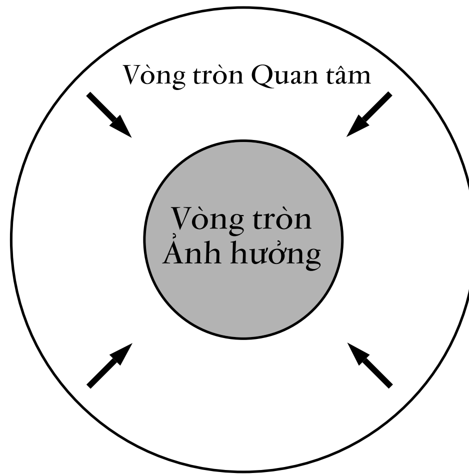


TIÊU ĐIỂM CHỦ ĐỘNG
(Năng lượng tích cực mở rộng *Vòng tròn Ảnh hưởng*)

Người chủ động tập trung nỗ lực của mình vào *Vòng tròn Ảnh hưởng*. Họ tập trung vào những sự việc, sự vật mà họ có thể kiểm soát. Bản chất năng lượng của họ là *tích cực*, nó mở rộng và khuếch đại, làm tăng chu vi *Vòng tròn Ảnh hưởng.*

Ngược lại, người bị động tập trung nỗ lực của mình vào *Vòng tròn Quan tâm*. Họ tập trung vào điểm yếu của người khác, vào những vấn đề của môi trường bên ngoài, vào hoàn cảnh nằm ngoài khả năng kiểm soát của họ. Sự tập

trung này dẫn đến các thái độ đổ lỗi, lên án và thói quen dùng ngôn từ bị động... Vô tình, họ tự biến mình thành nạn nhân. Sự tập trung này làm tăng năng lượng *tiêu cực*, cộng với việc bỏ mặc những điều họ có thể làm được, khiến cho *Vòng tròn Ảnh hưởng* bị thu nhỏ lại.



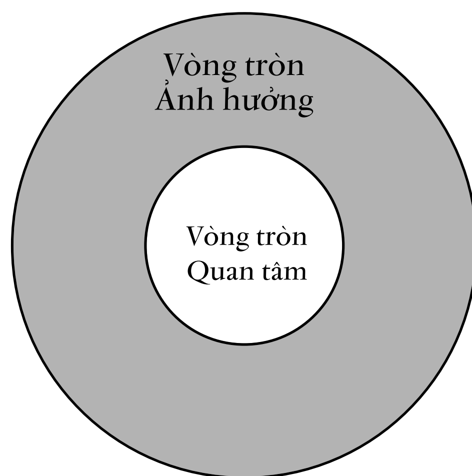
TIÊU ĐIỂM BỊ ĐỘNG
(Năng lượng tiêu cực thu nhỏ *Vòng tròn Ảnh hưởng*)

Chừng nào chúng ta còn tập trung vào *Vòng tròn Quan tâm*, còn để sự việc, sự vật bên trong vòng tròn này kiểm soát thì chúng ta không thể có hành động chủ động cần thiết để mang lại sự thay đổi tích cực.

Chuyện về cậu con trai của tôi gặp phải nhiều vấn đề nghiêm trọng ở trường như đã kể trên là một ví dụ. Chúng tôi chỉ chú ý đến *Vòng tròn Quan tâm* của mình gồm những

điểm yếu của thằng bé và cách cư xử của người khác đối với nó. Và chúng tôi chẳng làm được gì, ngoại trừ việc làm tăng thêm cảm giác hụt hẫng, bất lực và phụ thuộc của nó. Chỉ khi chuyển sang *Vòng tròn Ảnh hưởng*, tức tập trung vào các mô thức của chính mình, chúng tôi mới bắt đầu tạo ra được năng lượng tích cực làm thay đổi bản thân chúng tôi và cuối cùng tác động đến con trai mình. Thay vì chỉ lo lắng về những điều kiện ngoại cảnh, chúng tôi đã chủ động tác động ngược lại ngoại cảnh.

Do địa vị, sự giàu có, vai trò, hay do mối quan hệ xã hội của một người nên trong một vài tình huống *Vòng tròn Ảnh hưởng* của họ lớn hơn *Vòng tròn Quan tâm.*



Đó là sự phản ảnh của cái nhìn thiển cận về mặt tình cảm *tự thân* – thể hiện một lối sống ích kỷ.

Dù có thể phải có sự ưu tiên trong việc sử dụng ảnh hưởng của mình, người chủ động vẫn có *Vòng tròn Quan tâm* lớn ít nhất bằng *Vòng tròn Ảnh hưởng* và chấp nhận trách nhiệm sử dụng ảnh hưởng của mình một cách có hiệu quả.

8. Kiểm soát trực tiếp, kiểm soát gián tiếp và ngoài tầm kiểm soát

Những vấn đề chúng ta thường đối mặt trong cuộc sống có thể thuộc một trong ba loại sau: *kiểm soát trực tiếp* (những vấn đề liên quan đến hành vi của chính chúng ta); *kiểm soát gián tiếp* (những vấn đề liên quan đến hành vi của người khác) hay *ngoài tầm kiểm soát* (những vấn đề chúng ta không thể tác động được). Quan điểm chủ động xác định bước đầu tiên là giải quyết cả ba loại vấn đề bên trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* hiện tại của chúng ta.

Những vấn đề về *kiểm soát trực tiếp* sẽ được giải quyết bằng cách rèn luyện các thói quen. chúng nằm trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* và là *Thành tích Cá nhân* của Thói quen 1, 2 và 3.

Những vấn đề về *kiểm soát gián tiếp* sẽ được giải quyết bằng cách thay đổi các phương pháp gây ảnh hưởng và là *Thành tích Tập thể* của Thói quen 4, 5 và 6. Bản thân tôi đã nhận diện hơn 30 phương pháp khác nhau gây ảnh hưởng đến con người như: thấu hiểu thay vì đối đầu, làm gương thay vì thuyết phục. Những người chỉ có ba hoặc bốn phương pháp trong tay thường bắt đầu bằng lý lẽ và nếu không thành công, họ sẽ hoặc bỏ chạy, hoặc đương đầu. Thật dễ chịu biết bao nếu chấp nhận ý nghĩ rằng tôi có thể học được các phương pháp mới gây ảnh hưởng đến người

khác thay vì không ngừng lặp lại các phương pháp cũ rích, kém hiệu quả để "sửa đổi" người khác.

Các vấn đề *ngoài tầm kiểm soát* có trách nhiệm thay đổi những đường nét quan trọng trên gương mặt của chúng ta – nở nụ cười, hay chấp nhận một cách chân thật và nhẹ nhàng những vấn đề này và học cách chung sống với nó, mặc dù chúng ta không thích chúng. Bằng cách này, chúng ta không để cho chúng chi phối mình. Chúng ta chia sẻ tinh thần ẩn chứa trong lời cầu nguyện sau: "Chúa hãy ban cho con lòng can đảm để thay đổi những điều có thể và cần phải thay đổi, ban cho con sự thanh thản để chấp nhận những điều không thể thay đổi được, và trí khôn để phân biệt được sự khác biệt đó".

Bất kể vấn đề là *kiểm soát trực tiếp, kiểm soát gián tiếp* hay *ngoài tầm kiểm soát,* chúng ta vẫn có trong tay bước đầu tiên để xử lý. Thay đổi thói quen, thay đổi phương pháp gây ảnh hưởng và thay đổi cách thức nhìn nhận những vấn đề *ngoài tầm kiểm soát* đều nằm trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* của chúng ta.

9. Mở rộng Vòng tròn Ảnh hưởng

Điều đáng khích lệ là trong khi lựa chọn phản ứng đối với tác động bên ngoài, chúng ta cũng gây ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoàn cảnh của mình, giống như khi thay đổi một phần công thức hóa học, kết quả của cuộc thí nghiệm cũng thay đổi.

Tôi từng làm việc trong nhiều năm cho một công ty do một người rất năng động lãnh đạo. Ông ấy là người thông minh, sáng tạo, có năng lực và có tầm nhìn chiến lược – ai cũng thấy điều đó. Nhưng ông ấy có cách quản lý rất độc

đoán. Ông ấy xem nhân viên như những kẻ làm công, không có tư duy và giao tiếp với họ bằng một giọng điệu rất kẻ cả.

Hậu quả tất yếu là hầu hết cán bộ quản lý đều xa lánh ông ấy. Họ thường tụ tập ở hành lang để phàn nàn về sếp và trao đổi những câu chuyện có vẻ rất thời sự và cụ thể, cứ như đang tìm cách giải quyết tình hình vậy. Các cuộc thảo luận bao giờ cũng như kéo dài vô tận, tuy nhiên, những người trong cuộc thì lại xem như mình không có trách nhiệm gì; tất cả là do sự yếu kém của vị lãnh đạo.

"Các bạn không thể hình dung nổi chuyện gì xảy ra lần đó đâu", một người nói, "Bữa đó, ông ấy đến phòng chúng tôi. Tôi đã chuẩn bị mọi thứ sẵn sàng. Nhưng ông ấy đến và phán một cái lệnh từ trên trời xuống. Mọi thứ tôi mất hàng tháng trời chuẩn bị coi như công cốc. Tôi không biết liệu tôi còn có thể tiếp tục làm việc cho ông ấy nữa không. Còn bao lâu nữa ông ấy nghỉ hưu nhỉ?".

"Ông ấy mới 59", một người khác trả lời, "Liệu anh có thể chịu đựng thêm sáu năm nữa không?".

"Tôi không biết. Dù sao thì ông ấy cũng không phải là loại người chịu về hưu dễ dàng đâu!"

Nhưng trong số họ, có một người có tinh thần chủ động. Anh ấy được thúc đẩy bởi các giá trị chứ không phải bởi tình cảm. Anh ấy là người chủ động đưa ra hành động bằng phán đoán, cảm thông và nghiên cứu tình hình. Thay vì chỉ trích các điểm yếu của vị lãnh đạo, anh ấy tìm cách bù đắp. Nếu điểm yếu của ông ta là ở phong cách, anh ấy tìm cách làm cho các nhược điểm đó trở thành thứ yếu. Anh tập trung vào những điểm mạnh của ông chủ tịch – tầm nhìn, sự thông minh, tính sáng tạo. Anh ấy hiểu rõ tầm quan

trọng của ông chủ tịch đối với sự phát triển của công ty và cố gắng thông cảm với những mối quan tâm của ông ấy. Do đó khi cung cấp thông tin, anh ấy cũng đưa ra những kiến nghị dựa trên các phân tích đó. Rõ ràng, người đàn ông này đã biết tập trung vào *Vòng tròn Ảnh hưởng* của mình.

Vào một ngày, khi tôi ngồi cùng ông chủ tịch với tư cách là một cố vấn, ông ấy nói:

"Này Stephen, tôi không thể tin được những việc mà người này đã làm. Anh ấy không chỉ đáp ứng những gì tôi yêu cầu mà còn cung cấp thêm thông tin bổ sung cần thiết và đúng lúc. Anh ấy còn đưa cho tôi bảng phân tích về những điều tôi quan tâm nhất, và một bản kiến nghị nữa. Những kiến nghị này phù hợp với bảng phân tích, và bảng phân tích phù hợp với số liệu. Anh ấy thật tuyệt vời! Thật là nhẹ người khi có được một người giúp lo lắng phần việc kinh doanh".

Tại cuộc họp tiếp theo, tất cả các nhân viên quản lý khác vẫn bị lãnh đạo đối xử như cũ: "Anh làm cho tôi việc này...", "Nhiệm vụ của anh là phải...", chỉ trừ một người. Đối với người này, ông chủ tịch hỏi: "Ý anh thế nào?". Vậy là *Vòng tròn Ảnh hưởng* của anh ấy đã tăng lên. Sự kiện này nhanh chóng trở thành "tâm điểm" trong công ty. Hàng ngũ những cán bộ quản lý có tinh thần tiêu cực quay sang "nã đạn" tới tấp vào con người tích cực này.

Bản chất của người bị động là thoái thác trách nhiệm. Thật dễ khi nói "Tôi không chịu trách nhiệm". Phản ứng của những người này thường là tham gia vào một môi trường tiêu cực, cấu kết, đặc biệt nếu như nhiều năm qua họ đã tìm cách thoái thác trách nhiệm bằng cách vin vào sự yếu kém của người khác.

Còn người nhân viên tích cực này thì luôn có thái độ chủ động với các đồng nghiệp khác. Từng bước một, *Vòng tròn Ảnh hưởng* của anh ấy đối với họ ngày một lớn. Nó tiếp tục được mở rộng đến mức cuối cùng, bất kỳ ai khi đưa ra ý kiến hay đề nghị gì cũng đều muốn tham khảo anh ta, kể cả ông chủ tịch. Nhưng ông chủ tịch không cảm thấy đó là mối đe dọa vì người này sẽ bổ sung cho ông rất nhiều sức mạnh. Chính sự lựa chọn phản ứng trước hoàn cảnh, sự tập trung vào *Vòng tròn Ảnh hưởng* mà anh ấy tạo ra được sự khác biệt.

Một số người giải nghĩa thuật ngữ "luôn chủ động" là chơi trội, hung hăng, và vô tâm, nhưng điều đó hoàn toàn không đúng. Người chủ động là những người khôn ngoan, được thúc đẩy bởi giá trị, họ hiểu hiện thực và biết điều nào là cần thiết.

Hãy nhìn vào Mahatma Gandhi(*). Trong khi bị chỉ trích ở Quốc hội vì không chịu tham gia vào Hội lên án Đế quốc Anh, Gandhi lặng lẽ trở về quê nhà. Tại đây, ông từng bước mở rộng *Vòng tròn Ảnh hưởng* của mình đối với những người nông dân. Sự ủng hộ và tin tưởng của họ vào ông ngày càng tăng. Mặc dù không có một địa vị chính trị nào, nhưng bằng lòng nhân ái, dũng cảm và tinh thần bất khuất đầy thuyết phục, cuối cùng, ông đã buộc nước Anh phải rút lui. Gandhi đã phá tan sự đô hộ chính trị đè nặng lên hơn 300 triệu dân Ấn bằng sức mạnh tối đa từ *Vòng tròn Ảnh hưởng* của mình.

(*) M. Gandhi: Nhà lãnh đạo kiệt xuất và đầu tiên của phong trào giành độc lập cho các nước thuộc địa trên thế giới mà không cần đến bạo lực. Ông đã tạo ra một khái niệm gọi là "giữ vững niềm tin". Bất chấp chiến tranh và bạo lực trong thế kỷ 20, Gandhi đã dạy cho loài người về giá trị của lòng tin, phi bạo lực và hòa bình.

10. "CÓ" VÀ "LÀ"

Có một cách để xác định xem mối quan tâm của chúng ta nằm trong vòng tròn nào là phân biệt giữa cái "có" và cái "là". *Vòng tròn Quan tâm* chứa đầy những cái "có":

"Tôi sẽ rất hạnh phúc khi có được một ngôi nhà và trả hết nợ ngân hàng..."

"Giá như tôi có một ông sếp không độc tài như vậy..."

"Giá như tôi có một ông chồng biết kiên nhẫn hơn..."

"Giá như tôi có những đứa con ngoan ngoãn hơn..."

"Giá như tôi có được một tấm bằng đại học..."

"Giá như tôi có nhiều thời gian hơn cho bản thân ..."

Còn *Vòng tròn Ảnh hưởng* thì chứa đầy những cái "là". Tôi sẽ là người kiên nhẫn hơn, là người khôn ngoan, là người đáng yêu. Đó là sự tập trung vào tính cách.

Với những người bị động, suy nghĩ của họ luôn luôn hướng về những cái ở "bên ngoài". Chính suy nghĩ đó có vấn đề. Họ để cho cái nằm "bên ngoài" chi phối. Họ suy nghĩ theo mô thức *"bắt đầu từ bên ngoài"*. Theo họ, cần phải thay đổi những cái ở ngoài trước khi thay đổi bản thân.

Còn quan điểm chủ động là thay đổi *"bắt đầu từ bên trong"*. Bằng cách thay đổi như thế, chúng ta mới có thể gây ảnh hưởng tích cực đến cái bên ngoài.

Một trong những câu chuyện tôi thích nhất là câu chuyện trong kinh cựu ước, một phần của nền tảng Do Thái giáo. Đó là câu chuyện của Joseph, người đã bị những người anh em của mình bán làm nô lệ tại Ai Cập khi mới 17 tuổi. Bạn có thể hình dung ông ấy sẽ dễ dàng buông xuôi

đến thế nào. Ông sẽ không ngừng than trách cuộc đời lam lũ làm tôi tớ cho Potiphar, hoặc buộc tội những kẻ bạc ác đã đẩy ông vào bước đường khốn cùng. Nhưng Joseph là một người luôn chủ động. Ông tập trung vào chữ *là*. Và chỉ trong một thời gian ngắn, ông trở thành người quản gia cho nhà Potiphar. Ông ấy quản lý mọi thứ mà Potiphar có vì ông rất được tin cậy.

Thế rồi đến một ngày, Joseph bị bắt trong một tình huống phức tạp và đã bị cầm tù oan trong 13 năm. Nhưng một lần nữa, ông lại thể hiện bản lĩnh của một người luôn chủ động. Ông tập trung vào *Vòng tròn Ảnh hưởng* - vòng tròn chứa cái *là,* thay vì cái *có*. Không lâu sau đó, ông trở thành người cai quản nhà tù và cuối cùng cai quản cả nước Ai Cập, chỉ đứng sau Hoàng đế (Pharaoh).

Tôi hiểu rằng ý tưởng này là một sự thay đổi mô thức triệt để đối với nhiều người. Thật dễ khi đổ lỗi cho người khác, cho điều kiện hay hoàn cảnh về tình trạng bế tắc của mình. Nhưng chúng ta có trách nhiệm – có thể chủ động kiểm soát cuộc sống của chúng ta và tác động trở lại hoàn cảnh một cách mạnh mẽ bằng cách tập trung vào chữ *là,* vào chính bản thân mình.

Nếu cuộc sống hôn nhân của tôi gặp trục trặc thì sẽ ích lợi gì khi tôi không ngừng kể tội vợ mình? Khi thừa nhận rằng mình không có trách nhiệm trong chuyện này, tôi đã tự biến mình thành một nạn nhân và dấn mình vào một tình huống tiêu cực. Tôi cũng đánh mất cả khả năng gây ảnh hưởng đến cô ấy. Thái độ rầy la, lên án gay gắt của tôi chỉ càng khiến cho cô ấy cảm thấy mình đúng. Sự chỉ trích của tôi còn tồi tệ hơn những gì mà tôi muốn làm để uốn nắn vợ mình. Khả năng gây ảnh hưởng tích cực đến hoàn cảnh của tôi dần dần bị mất đi.

Nếu thực sự muốn cải thiện tình hình, tôi phải tập trung vào cái tôi có thể kiểm soát được – đó là bản thân tôi. Tôi cần chấm dứt việc tìm cách chấn chỉnh vợ mình và tập trung khắc phục nhược điểm của chính mình. Chỉ bằng cách trở thành một người chồng tốt, biết yêu thương và ủng hộ vô điều kiện đối với vợ mình, tôi mới có thể làm cho cô ấy cảm thấy sức mạnh của tính chủ động và sẽ đáp lại tương tự. Nhưng dù kết quả có thế nào, cách tích cực nhất mà tôi có thể tác động vào hoàn cảnh của mình là tập trung vào bản thân, vào mô thức của mình.

Có nhiều cách để điều chỉnh bản thân trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* – *là* một người biết lắng nghe nhiều hơn , *là* một người bạn đời đáng yêu hơn, *là* một sinh viên tốt hơn, *là* một nhân viên tận tụy và dễ hợp tác hơn. Đôi khi, điều có tính chủ động nhất mà chúng ta có thể làm là cảm thấy hạnh phúc hoặc nở một nụ cười chân thành.

Hạnh phúc hay bất hạnh nằm ở sự lựa chọn của chúng ta. Đừng để những thứ "bên ngoài" như thời tiết, tình hình chính trị, sự khủng hoảng tài chính quốc gia... nằm trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* của chúng ta. Hãy luôn chủ động! Chúng ta có thể mang sức mạnh tích cực đó bên mình, bất kỳ lúc nào, ở đâu. Chúng ta vẫn có thể hạnh phúc và chấp nhận những thứ hiện thời chúng ta chưa kiểm soát được để tập trung nỗ lực vào những thứ mà chúng ta có thể kiểm soát.

11. PHÍA BÊN KIA CỦA THẤT BẠI

Trước khi chuyển mục tiêu cuộc sống vào *Vòng tròn Ảnh hưởng*, chúng ta cần xem xét sâu hơn hai nội dung nằm trong *Vòng tròn Quan tâm*: sai lầm và hệ quả.

Chúng ta có quyền tự do lựa chọn hành động, chứ không được tự do lựa chọn hệ quả của những hành động đó. Hệ quả bị chi phối bởi các quy luật tự nhiên, nó nằm bên ngoài *Vòng tròn Quan tâm*. Chúng ta có thể quyết định bước vào giữa đường ray, đối mặt với một con tàu đang lao tới, nhưng chúng ta không thể quyết định điều gì sẽ xảy ra sau khi con tàu đâm vào mình.

Chúng ta có thể quyết định là người thiếu trung thực trong giao kèo làm ăn và hậu quả xã hội của quyết định đó có thể khác nhau, tùy thuộc hành vi gian dối của chúng ta có bị phát hiện hay không. Thế nhưng, hệ quả tự nhiên đối với bản chất của chúng ta là một kết quả cố định.

Hành vi của chúng ta bị chi phối bởi các nguyên tắc. Chung sống hài hòa với các nguyên tắc sẽ đem lại hệ quả tích cực; vi phạm nguyên tắc sẽ đem lại hệ quả tiêu cực. Chúng ta tự do lựa chọn phản ứng trong mọi hoàn cảnh, nhưng khi làm thế, chúng ta cũng lựa chọn luôn hậu quả kèm theo, như câu ngạn ngữ: "Khi chúng ta cầm lấy một đầu gậy thì đầu kia cũng được nâng lên".

Chắc chắn trong cuộc đời mỗi người, không ít lần chúng ta cầm một chiếc gậy lên rồi mới phát hiện ra rằng đó không phải là chiếc gậy tốt. Sự lựa chọn của chúng ta đã đưa đến những hậu quả xấu hơn, so với khi chúng ta không lựa chọn. Nếu có cơ hội lựa chọn lại một lần nữa, chắc chắn chúng ta sẽ làm khác đi. Chúng ta gọi những sự lựa chọn đó là sai lầm, và đó là điều đáng để chúng ta suy ngẫm.

Đối với những ai đang phải sống trong nỗi ân hận, thì bài tập cần thiết cho tính luôn chủ động là phải nhận thức được rằng: những sai lầm quá khứ cũng nằm trong *Vòng tròn Quan tâm*. Chúng ta không thể làm lại từ đầu, cũng

không thể xóa bỏ hay kiểm soát được hệ quả của sai lầm đã xảy ra.

Quan điểm của người luôn chủ động đối với sai lầm là thừa nhận ngay sai lầm đó để sửa chữa và rút ra bài học. Điều này thực sự biến sai lầm thành thành công, như T. J. Watson, người sáng lập công ty IBM, đã nói: "Thắng lợi nằm ở phía bên kia của thất bại".

Nhưng nếu không thừa nhận, không sửa chữa sai lầm cũng như không rút ra bài học kinh nghiệm thì đó lại là một sai lầm khác. Nó thường đưa người ta vào con đường tự lừa dối mình, tự ru ngủ mình, và thường gắn với sự duy lý (sự lừa dối duy lý) đối với bản thân và người khác. Sai lầm thứ hai này che đậy, làm tăng tác hại và ảnh hưởng của sai lầm thứ nhất, gây tổn thất lớn hơn cho bản thân. Không phải sai lầm của người khác, hay thậm chí không phải sai lầm của bản thân mà chính là phản ứng của chúng ta đối với những sai lầm đó gây tác hại lớn cho chúng ta. Rượt đuổi theo con rắn độc đã cắn mình chỉ càng làm cho chất độc lan tỏa khắp cơ thể. Tốt hơn hết, chúng ta hãy tìm ngay biện pháp để lấy chất độc ra khỏi cơ thể.

Phản ứng của chúng ta đối với bất kỳ sai lầm nào cũng đều có ảnh hưởng đến chất lượng của những sự việc sau đó. Điều quan trọng là thừa nhận và sửa chữa ngay các sai lầm để chúng không còn ảnh hưởng đến ta và giúp ta trở nên mạnh mẽ hơn.

12. CAM KẾT VÀ GIỮ LỜI

Ngay tại trung tâm của *Vòng tròn Ảnh hưởng* là khả năng cam kết và giữ lời của chúng ta. Những cam kết đối với bản thân, những người xung quanh và sự nhất quán thực hiện

các cam kết đó là bản chất, là điều cốt lõi cho sự trưởng thành và là sự thể hiện rõ nhất của tính chủ động. Thông qua khả năng thiên phú của con người, cùng với sự tự nhận thức và lương tâm, chúng ta ý thức được những điểm yếu, những mặt cần hoàn thiện, những khía cạnh thuộc về trí tuệ có thể phát triển hơn, các thói quen cần được thay đổi hay loại bỏ. Sau đó, khi thừa nhận và sử dụng *trí tưởng tượng* và *ý chí độc lập* của mình để hành động dựa trên nhận thức đó – đưa ra những lời hứa, đặt ra các mục tiêu, và trung thực với chúng – chúng ta sẽ xây dựng được sức mạnh của tính cách để có thể làm được bất kỳ điều gì tích cực trong cuộc sống.

Chính từ nhận thức này, chúng ta sẽ thấy có hai phương pháp để làm chủ cuộc sống. Một là, *đưa ra lời hứa* và giữ lời hứa. Hai là, *đặt ra một mục tiêu* và phấn đấu để đạt được mục tiêu đó. Khi chúng ta đưa ra và giữ lời thực hiện các cam kết, dù nhỏ, chúng ta sẽ xác lập được sự trung thực bên trong, cho ta ý thức về sự tự chủ và lòng can đảm cũng như sức mạnh để nhận lấy nhiều trách nhiệm hơn trong cuộc sống. Bằng cách đó, dần dần, danh dự sẽ trở nên quan trọng hơn tâm trạng của bản thân.

Khả năng đưa ra và thực hiện các cam kết đối với bản thân là yếu tố cốt lõi nhất của quá trình xây dựng các thói quen cơ bản cho sự thành đạt. Kiến thức, kỹ năng, và khát vọng đều nằm trong tầm kiểm soát của chúng ta. Chúng ta có thể tác động vào một trong ba nội dung trên, hoặc cả ba, để làm tăng tính cân bằng giữa chúng. Khi sự giao thoa giữa chúng ngày một nhiều hơn, chúng ta sẽ càng lĩnh hội sâu sắc hơn các nguyên tắc - là cơ sở cho các thói quen - và tạo ra sức mạnh tính cách giúp chúng ta hướng tới sự thành đạt một cách thật cân bằng.

13. TÍNH CHỦ ĐỘNG: CUỘC TRẮC NGHIỆM 30 NGÀY

Chúng ta không cần phải kinh qua những ngày đen tối trong các trại tập trung chết chóc như Frankl để nhận thức và phát triển tính chủ động của mình. Từ các sự kiện xảy ra hàng ngày, chúng ta cũng có thể phát triển khả năng này để xử lý những sức ép bất thường trong cuộc sống, ví dụ cách xử lý tình huống kẹt xe, cách phản ứng đối với một khách hàng đang cáu kỉnh hay một đứa con bướng bỉnh... Đó là cách chúng ta nhìn nhận một sự việc để biết đâu là vấn đề mình cần tập trung giải quyết.

Tôi muốn bạn thử nghiệm nguyên tắc chủ động này trong vòng 30 ngày. Bạn chỉ cần áp dụng và quan sát kết quả. Trong vòng một tháng, bạn hãy tập trung vào *Vòng tròn Ảnh hưởng* của mình. Bạn chỉ cần đưa ra những cam kết nho nhỏ và thực hiện chúng. Hãy là người hướng dẫn chứ không là người phán xét. Hãy làm gương chứ đừng chỉ trích. Hãy đưa ra giải pháp, chứ không làm vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn.

Hãy thử nghiệm các nguyên tắc trên trong cuộc sống hôn nhân, trong gia đình và trong công việc của bạn. Đừng bàn cãi về những điểm yếu của người khác. Đừng biện hộ cho lỗi lầm của mình. Khi mắc sai lầm, bạn nên thừa nhận, sửa chữa và rút ra bài học kinh nghiệm ngay lập tức. Đừng để mình sa vào thói quen lên án và trách móc người khác. Hãy tập trung vào những gì bạn có khả năng kiểm soát. Hãy tập trung vào chính mình và luôn là chính mình.

Hãy nhìn vào nhược điểm của người khác bằng ánh mắt thông cảm chứ không lên án. Vấn đề không phải ở chỗ họ không làm hay không nên làm một việc gì đó, mà chính là ở sự lựa chọn phản ứng của bạn trước tình huống xảy ra

và điều bạn nên làm. Nếu bạn bắt đầu suy nghĩ rằng vấn đề "nằm ở bên ngoài" thì hãy dừng lại. Suy nghĩ đó chính là "vấn đề" của bạn.

Nếu ta thể hiện quyền tự do lựa chọn của mình thường xuyên thì cái quyền ấy càng được mở rộng. Những ai không làm như vậy sẽ nhận thấy tự do của họ đang dần bị xói mòn cho đến khi mất hẳn. Họ buộc phải đóng những vai diễn theo "kịch bản" của cha mẹ, của cộng sự và của xã hội.

Có trách nhiệm tức là có khả năng phản ứng đúng đắn trước mọi điều kiện và hoàn cảnh. Đây là điều thiết yếu đối với sự thành đạt, hạnh phúc của bất kỳ ai. Điều cuối cùng tôi muốn nói là mỗi chúng ta đều cần phải làm chủ được cuộc sống của riêng mình, trong mọi hoàn cảnh, mọi điều kiện.

CÁC GỢI Ý THỰC HÀNH:

1. Hãy lắng nghe lời ăn tiếng nói của mình và những người xung quanh trong một ngày xem có bao nhiêu lần bạn hoặc người khác sử dụng những ngôn từ bị động như “Giá như ...”, “Tôi không thể ...” hay “Tôi buộc phải ...”.

2. Tiên liệu một tình huống bạn có thể sẽ gặp phải trong tương lai gần mà theo kinh nghiệm cá nhân, bạn có thể sẽ hành động một cách bị động. Hãy điểm lại tình huống đó trong phạm vi *Vòng tròn Ảnh hưởng* của bạn. Bạn sẽ chủ động phản ứng như thế nào?

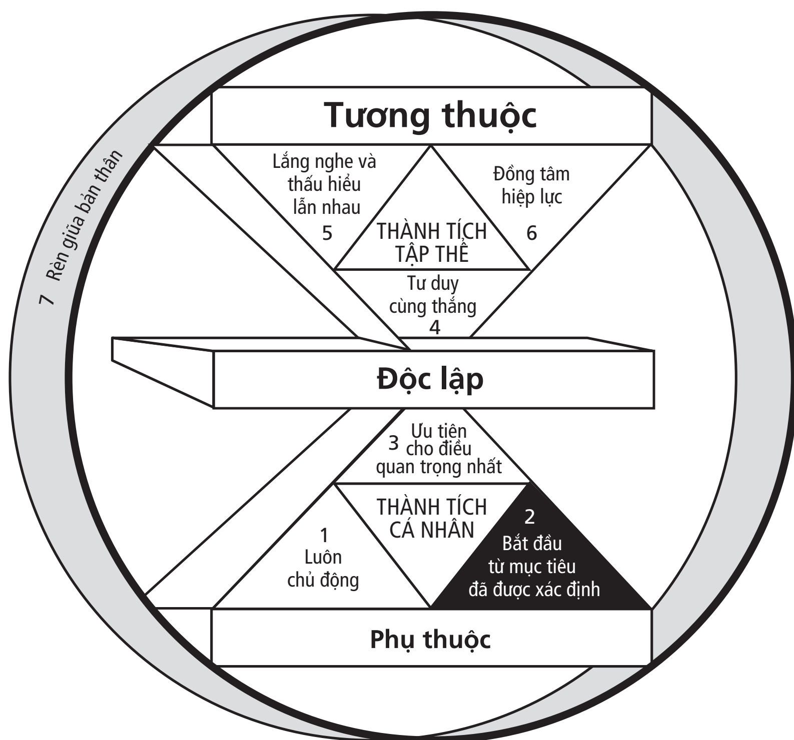
   Hãy dành thời gian ôn lại các kinh nghiệm đã qua và hình dung phản ứng của bạn trước một tình huống giả định nào đó. Hãy ghi nhớ những gì đã xảy ra giữa quá trình kích thích và phản ứng. Hãy đặt ra cam kết với bản thân và thực hành quyền tự do lựa chọn thái độ hoặc phản ứng của mình.

3. Hãy chọn ra một rắc rối tại nơi bạn làm việc hay trong cuộc sống đang làm bạn khó chịu. Cố gắng xác định xem đó là vấn đề bạn có thể kiểm soát trực tiếp, gián tiếp, hay ngoài tầm kiểm soát. Hãy định dạng bước giải quyết vấn đề thứ nhất trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* và thực hiện nó.

4. Hãy thử trắc nghiệm trong 30 ngày về khả năng chủ động của bạn. Chú ý ghi nhận sự thay đổi trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* của bạn.

Thói quen thứ hai

BẮT ĐẦU TỪ MỤC TIÊU ĐÃ ĐƯỢC XÁC ĐỊNH



Các nguyên tắc lãnh đạo bản thân

"Những gì lùi lại phía sau,
những gì còn ở phía trước
đều chẳng là gì so với cái nằm bên trong
chính bản thân mỗi người."

- Oliver Wendell Holmes

Bây giờ, bạn hãy tìm một chỗ yên tĩnh và tập trung vào những trang tiếp theo để thực sự mở ra *cánh cửa của sự thay đổi* bên trong tâm hồn mình.

Bằng trí tưởng tượng, hãy hình dung bạn đang dự đám tang một người thân. Hình dung bạn lái xe đến nhà tang lễ hay nhà thờ, rồi đưa xe vào bãi đỗ, xuống xe. Khi bạn bước vào bên trong tòa nhà, bạn để ý thấy các vòng hoa, và nghe tiếng nhạc cầu hồn thâm trầm. Bạn nhận ra những gương mặt quen thuộc, bạn bè và gia đình... Bạn cảm nhận được sự chia sẻ, cảm thông từ những người hiện diện xung quanh bạn.

Khi tiến lên và nhìn vào quan tài, bạn thình lình đối mặt với chính mình. Đây sẽ là lễ tang của chính bạn sau vài chục năm nữa. Tất cả những người này đến đây để viếng bạn, để bày tỏ tình cảm yêu thương và sự cảm kích về sự cống hiến của bạn.

Khi ngồi vào băng ghế chờ buổi lễ bắt đầu, bạn đọc tờ chương trình trong tay. Sẽ có bốn người đọc điếu văn. Đầu tiên là một người trong gia đình bạn. Người thứ hai là một người bạn – anh ta hiểu rất rõ về bạn. Người thứ ba là một đồng nghiệp của bạn. Và người thứ tư là một vị linh mục - đại diện cộng đồng nơi bạn sinh sống. Bạn muốn những người đọc điếu văn này nói gì về con người và cuộc đời bạn?

Bạn muốn họ mô tả bạn là một người chồng/vợ, một người cha/mẹ, một đứa con, một người bạn, hay một đồng nghiệp như thế nào?

Bạn muốn họ thấy được tính cách gì ở con người bạn? Hay bạn muốn họ ghi nhớ sự cống hiến hoặc thành tích nào đó của bạn? Hãy nhìn những người xung quanh bạn và tự hỏi bạn đã làm được gì để trở thành một tấm gương sáng trong lòng họ?

Trước khi đọc tiếp, hãy dành vài phút để ghi chép cảm tưởng của bạn. Việc này sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn Thói quen thứ hai.

1. "BẮT ĐẦU TỪ MỤC TIÊU ĐÃ ĐƯỢC XÁC ĐỊNH" CÓ NGHĨA LÀ GÌ?

Nếu tham gia một cách nghiêm túc vào thí nghiệm trên, sẽ có những khoảnh khắc bạn chạm đến những giá trị cơ bản, sâu xa trong tâm hồn mình. Bạn sẽ có cuộc tiếp xúc ngắn với hệ thống hướng dẫn nội tâm ngay tại trung tâm *Vòng tròn Ảnh hưởng* của bạn.

Hãy ngẫm nghĩ những lời sau đây của Joseph Addison:

"Khi nhìn vào bia mộ của những con người vĩ đại, mọi cảm giác ghen tỵ trong tôi biến mất. Khi đọc văn bia ghi lại

những lời hay ý đẹp, mọi dục vọng tầm thường trong tôi tiêu tan. Khi chứng kiến nỗi đau buồn khôn xiết của những bậc cha mẹ bên nấm mồ, tôi quặn lòng thương cảm. Khi đứng trước nấm mồ của cha mẹ, tôi nghĩ đến hư danh của những kẻ mà chúng ta buộc phải tuân lệnh: các bậc vua chúa. Họ nằm bên cạnh những kẻ đã hạ bệ họ – những kẻ kình địch lại sát vai nhau khi lìa đời. Trước những anh hùng hào kiệt đã phân chia thế giới bằng các cuộc tranh chấp đổ máu, tôi suy ngẫm trong đau buồn và ngạc nhiên trước toan tính nhỏ nhặt của loài người. Khi đọc những ngày tháng ghi trên bia mộ, trong đó có một số người vừa chết vào ngày hôm qua, và một số đã chết cách đây 600 năm, tôi nghĩ đến cái ngày trọng đại khi tất cả chúng ta đều là những người đương thời, và cùng nhau hiện diện...″

Mặc dù Thói quen thứ hai áp dụng trong nhiều hoàn cảnh và cung bậc cuộc sống khác nhau, nhưng ứng dụng cơ bản nhất của nó là *bắt đầu ngay từ ngày hôm nay bằng những mục tiêu đã được xác định*. Lấy hình tượng, hình ảnh hay mô thức cuối đời bạn làm khung tham chiếu hay chuẩn mực để xem xét mọi thứ khác. Mỗi chặng đường đời – hành vi của bạn ngày hôm nay, trong tương lai, tuần sau, tháng sau – sẽ được xem xét trong bối cảnh tổng thể bao gồm những điều có ý nghĩa nhất đối với bạn. Bằng cách ghi nhớ những mục tiêu đó, bạn mới có thể tin chắc vào những gì bạn làm, vào một ngày cụ thể nào đó, sẽ không vi phạm các chuẩn mực mà mình đã xác định là quan trọng nhất. Và mỗi một ngày bạn sống sẽ góp phần tích cực cho mục tiêu mà bạn đã xác định trong suốt cuộc đời mình.

Bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định có nghĩa là xuất phát bằng một sự hiểu biết rõ ràng về đích đến của bạn. Điều đó có nghĩa là bạn biết nơi mình muốn đến, do đó bạn sẽ hiểu

rõ hiện tại mình đang ở đâu để luôn đi đúng hướng.

Con người thật dễ sa vào những chiếc bẫy của đời thường, của cuộc mưu sinh hàng ngày. Họ lao vào làm việc ngày một nhiều hơn nhằm leo lên bậc cao nhất của chiếc thang danh vọng, để rồi phát hiện ra rằng chiếc thang bắc nhầm bức tường. Mọi người đều bận rộn, thậm chí rất bận rộn với cuộc sống nhưng sự bận rộn đó nhiều khi không mang lại hiệu quả. Cuối cùng, họ phát hiện ra rằng họ đã giành được những thắng lợi rỗng tuếch. Thành công đạt được bằng cái giá của những thứ còn quý giá hơn chính sự thành công. Những con người thuộc mọi tầng lớp xã hội - bác sĩ, viện sĩ, diễn viên, chính trị, doanh nhân, vận động viên, thợ ống nước... - thường phấn đấu để có được thu nhập nhiều hơn, địa vị xã hội cao hơn, hay trình độ chuyên môn tốt hơn. Nhưng rồi họ lại phát hiện ra rằng động cơ thúc đẩy họ đạt được mục tiêu đã che khuất những gì thực sự có ý nghĩa với họ.

Cuộc sống của chúng ta sẽ khác đi nếu chúng ta nhận thức được điều gì thực sự quan trọng và giữ những hình ảnh đó trong tâm trí. Chúng ta sẽ làm chủ được bản thân và làm những điều có ý nghĩa nhất. Chúng ta có thể rất bận rộn, làm việc rất tốt nhưng chỉ có hiệu quả khi chúng ta bắt đầu bằng một mục tiêu rõ ràng.

Nếu cân nhắc kỹ những điều bạn muốn nghe người khác đánh giá về mình, bạn sẽ tìm ra định nghĩa của sự thành công. Định nghĩa đó có thể rất khác với định nghĩa bạn đang nghĩ trong đầu, có thể không phải là tiền tài, địa vị, danh tiếng hay bất cứ thứ gì mà bạn phấn đấu để đạt cho bằng được.

Khi bắt đầu một cách có mục đích, bạn sẽ có một viễn

cảnh khác biệt. Một người đã hỏi một người khác khi người bạn chung của họ mất đi: "Anh ấy có để lại gì nhiều không?". Người kia đáp: "Anh ấy để lại tất cả".

2. Mọi sự vật đều được sáng tạo hai lần

Thói quen *bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định* được dựa trên nguyên lý *mọi sự vật đều được sáng tạo hai lần*. Sáng tạo lần thứ nhất là sáng tạo tinh thần, và sáng tạo lần thứ hai là sáng tạo vật chất.

Hãy lấy việc xây một ngôi nhà làm ví dụ. Bạn đã sáng tạo nó bằng hình ảnh trong đầu đến từng chi tiết trước khi hạ búa đóng chiếc đinh đầu tiên lên công trình. Bạn cố gắng hình dung một cách rõ ràng kiểu dáng ngôi nhà. Nếu muốn có một ngôi nhà mà cả gia đình có thể sum họp, bạn vạch ra kế hoạch xây một căn phòng nơi mọi người có thể quây quần vui vẻ bên nhau. Hoặc muốn tạo không gian mở cho phòng chơi của bọn trẻ, bạn sẽ mở một cánh cửa lùa... Bạn dự định điều đó bằng ý tưởng cho đến khi có được một bức tranh rõ ràng về ngôi nhà bạn muốn.

Rồi bạn thể hiện ý tưởng đó trên bản vẽ và lên kế hoạch thi công. Tất cả điều này được thực hiện trước khi việc động thổ bắt đầu. Nếu không làm như vậy thì ở lần sáng tạo thứ hai, tức là sự sáng tạo vật chất, bạn sẽ phải có nhiều thay đổi tốn kém, có thể khiến chi phí tăng gấp đôi.

Quy tắc của thợ mộc là "hai lần đo, một lần cắt", nghĩa là bạn phải suy nghĩ kỹ mọi thứ trước khi hành động. Bạn phải chắc chắn rằng bản thiết kế, tức sự sáng tạo đầu tiên, phải thực sự đúng với cái bạn muốn có, sau đó mới sử dụng đến gạch và vữa. Nghĩa là bạn bắt đầu công việc bằng một mục đích đã xác định rõ ràng.

Hãy xem một ví dụ khác trong lĩnh vực kinh doanh. Nếu muốn thành công, bạn phải xác định rõ ràng mục tiêu kinh doanh của mình. Bạn cần cân nhắc kỹ lưỡng về sản phẩm hay dịch vụ mà bạn muốn đưa vào thị trường, rồi tổ chức các hoạt động có liên quan như tài chính, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tiếp thị, nhân sự, cơ sở vật chất v.v. Kế hoạch, mục tiêu ban đầu thường quyết định sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Phần lớn các thất bại trong kinh doanh đều khởi phát từ sự sáng tạo đầu tiên: thiếu vốn, đánh giá sai thị trường hay không có một kế hoạch kinh doanh khả thi.

Làm cha làm mẹ cũng vậy, nếu muốn nuôi dạy con cái thành người có trách nhiệm, có kỷ luật và tự giác, bạn phải bám sát mục đích đó khi tiếp xúc hàng ngày với con cái. Bạn không được xâm phạm tính tự giác hay lòng tự trọng của chúng.

Người ta thường sử dụng nguyên tắc sáng tạo hai lần trong nhiều lĩnh vực và ở nhiều mức độ khác nhau của cuộc sống. Trước khi thực hiện một cuộc hành trình, bạn cần xác định trước đích đến và vạch ra một lộ trình tốt nhất. Trước khi trồng cây trong vườn, bạn đã có kế hoạch trước trong đầu, có thể trên giấy. Bạn viết bài diễn văn ra giấy trước khi đọc. Bạn hình dung trước cảnh bài trí khuôn viên ngôi nhà trước khi trang trí nó, bạn thiết kế mẫu thời trang của mình trước khi cắt may.

Do đó, tùy mức độ hiểu rõ nguyên tắc sáng tạo hai lần và nhận trách nhiệm cho cả hai lần sáng tạo mà chúng ta hành động và mở rộng *Vòng tròn Ảnh hưởng* của mình.

3. DỰ KIẾN HAY MẶC NHIÊN

Theo nguyên tắc, tất cả mọi sự vật đều được sáng tạo hai lần, nhưng không phải mọi sáng tạo đầu tiên đều dựa trên dự kiến. Trong cuộc sống cá nhân, nếu không phát triển sự tự nhận thức của mình và có trách nhiệm đối với những sáng tạo đầu tiên, thì chúng ta sẽ phó mặc cho người khác và hoàn cảnh khách quan nằm ngoài *Vòng tròn Ảnh hưởng* định hình phần lớn cuộc sống của mình. Chúng ta sống một cách bị động theo các kịch bản áp đặt từ bên ngoài như gia đình, cộng sự, kế hoạch của người khác và các sức ép của hoàn cảnh.

Tất cả những điều đó là do người khác hoặc ngoại cảnh chứ không phải là do các nguyên tắc mang lại. Chúng phát sinh từ tâm lý dễ bị tổn thương của chúng ta, từ sự lệ thuộc quá nhiều vào người khác, từ nhu cầu được thừa nhận, yêu thương, từ cảm giác về tầm quan trọng và giá trị hay một cảm giác nào đó mà chúng ta lưu tâm.

Dù chúng ta có nhận thức hay kiểm soát được hay không thì vẫn có sự sáng tạo lần thứ nhất cho mỗi cuộc đời của chúng ta. Tự chúng ta sáng tạo lần thứ hai để trở thành một con người tích cực, hoặc là sản phẩm sáng tạo lần thứ hai của người khác, của hoàn cảnh hay của thói quen quá khứ.

Những khả năng đặc biệt của con người cùng trí tưởng tượng và lương tâm cho phép chúng ta xem xét những sáng tạo đầu tiên và giúp chúng ta chịu trách nhiệm viết tiếp kịch bản của đời mình. Nói cách khác, thói quen thứ nhất nói rằng "Bạn là người sáng tạo", còn Thói quen thứ hai là sự sáng tạo đầu tiên.

4. Lãnh đạo và quản lý – hai sự sáng tạo

Thói quen thứ hai dựa vào các nguyên tắc về lãnh đạo bản thân, tức *lãnh đạo* là sáng tạo thứ nhất. *Lãnh đạo* không phải là *quản lý*. *Quản lý* là sáng tạo lần thứ hai. Đây là nội dung chúng ta sẽ thảo luận ở phần Thói quen thứ ba.

Quản lý là sự tập trung vào những vấn đề cụ thể: "Làm cách nào tôi có thể hoàn thành công việc đó?". Lãnh đạo là sự tập trung vào cái mấu chốt, quan trọng: "Điều tôi muốn đạt được là gì?". Theo lời Peter Drucker và của Warren Bennis, "Quản lý là làm đúng các công việc, còn lãnh đạo là làm những việc đúng". Quản lý là hiệu năng của việc leo các nấc thang đến thành công; còn lãnh đạo là xác định xem cái thang đó có được bắc đúng bức tường hay không.

Bạn có thể hiểu một cách nhanh chóng sự khác nhau giữa hai khái niệm này qua ví dụ sau.

Hãy tưởng tượng một nhóm thợ dùng dao rựa để phát quang đường rừng. Họ chỉ là những người thợ, những người giải quyết vấn đề. Những người quản lý theo sau họ, mài sắc các dao rựa, viết ra các hướng dẫn và thiết lập các chính sách, thực hiện các chương trình huấn luyện cơ bắp, đưa vào áp dụng các công nghệ mới, lên thời gian biểu làm việc và tính toán lương bổng cho những người thợ. Còn người lãnh đạo là người leo lên ngọn một cái cây cao nhất, quan sát toàn bộ và thét lên: "Nhầm cánh rừng rồi!".

Nhưng phản ứng thường thấy của những người thợ vừa giỏi tay nghề vừa chăm chỉ và các nhà quản lý mẫn cán là gì? "Ông im đi cho! Chúng tôi đang làm được rất nhiều việc đây này!".

Chúng ta thường chú tâm vào các chi tiết mà quên đi

cái tổng thể, vì thế chúng ta thường bị chệch hướng. Sự thay đổi rất nhanh chóng của môi trường sống làm cho *lãnh đạo hiệu quả* trở nên quan trọng hơn bao giờ hết – cả trong cuộc sống độc lập hay tương thuộc.

Chúng ta ngày càng cần có một tầm nhìn và một chiếc la bàn chứ không phải chỉ một tấm bản đồ chỉ đường. Chúng ta thường không biết địa hình phía trước là gì, cần vượt qua chướng ngại nào; phần lớn mọi việc phụ thuộc vào sự phán đoán của chúng ta ở từng thời điểm cụ thể. Nhưng chiếc la bàn nội tâm không phải luôn chỉ đúng hướng.

Sự thành đạt – thậm chí cả sự sinh tồn – không chỉ phụ thuộc đơn thuần vào nỗ lực của chúng ta, mà còn ở chỗ nỗ lực đó đúng hướng hay không. Sự thay đổi muôn hình vạn trạng trong hầu hết các lĩnh vực sản xuất và nghề nghiệp đòi hỏi *lãnh đạo* phải được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu và *quản lý* đứng hàng thứ hai.

Trong kinh doanh, thị trường thay đổi nhanh đến mức nhiều sản phẩm và dịch vụ rất thành công chỉ vài năm trước thì nay đã trở nên lạc hậu. Người lãnh đạo chủ động phải luôn theo dõi sự thay đổi của môi trường kinh doanh, đặc biệt là thói quen và động cơ của khách hàng, để đưa ra những nguồn lực cần thiết giúp cho doanh nghiệp đi đúng hướng.

Những thay đổi như nới lỏng quản lý của nhà nước trong ngành hàng không, tăng chi phí chăm sóc sức khỏe, và nâng cao chất lượng xe ô-tô nhập khẩu đều có tác động đáng kể đến môi trường kinh doanh. Nếu các doanh nghiệp không theo dõi môi trường kinh doanh, kể cả các nhóm nhân viên của mình, và sáng suốt lãnh đạo thì không một kỹ năng quản trị nào có thể cứu doanh nghiệp đó khỏi sụp đổ.

Quản lý hiệu quả mà không lãnh đạo đúng hướng thì cũng giống như "siết chặt các ghế ngồi trên boong tàu Titanic". Không có sự thành công nào trong quản lý có thể bù đắp được những sai lầm trong lãnh đạo. Thế nhưng, lãnh đạo không phải là công việc dễ dàng, bởi chúng ta thường bị vướng vào mô thức quản lý.

Tại buổi họp cuối cùng trong chương trình *Phát triển quản lý* kéo dài một năm tại Seattle, chủ tịch một công ty dầu khí đến gặp tôi và nói: "Này Stephen, khi ông nêu ra sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản lý, tôi đã xem lại vai trò chủ tịch công ty của tôi và nhận ra rằng tôi chưa bao giờ lãnh đạo cả. Tôi chỉ lao vào làm công tác quản lý, bị chôn vùi trong hàng đống công việc sự vụ hàng ngày. Do đó, tôi đã quyết định giao cho người khác làm việc đó. Tôi thật sự muốn thực hiện vai trò lãnh đạo, dẫn dắt công ty của mình.

Nhưng đó không phải là một việc dễ dàng. Tôi đã phải trải qua cảm giác hụt hẫng khó chịu của sự rút lui này. Tôi không đụng đến những công văn khẩn cấp đang chất đầy trên bàn, cũng không giải quyết hàng tá công việc không tên khác... Tất cả đã có cấp dưới của tôi chịu trách nhiệm. Tôi bắt đầu vật lộn với những vấn đề về phương hướng, về xây dựng nền văn hóa công ty, phân tích sâu thị trường và nắm bắt các thời cơ mới. Những người khác cũng cảm thấy hụt hẫng vì phong cách làm việc thay đổi. Họ không còn được tiếp cận tôi dễ dàng như trước, trong khi vẫn muốn gặp tôi bất kỳ lúc nào để xin ý kiến, nhờ giúp giải quyết những vấn đề hàng ngày.

Nhưng tôi đã thật sự thay đổi. Tôi tin rằng việc mình cần phải làm là lãnh đạo. Và tôi đã làm được. Đến hôm nay, toàn bộ công việc kinh doanh của chúng tôi đã khác hẳn. Chúng tôi thích nghi hơn với môi trường mới của công ty.

Doanh thu tăng gấp đôi và lợi nhuận tăng gấp bốn lần. Tôi đã thực hiện được vai trò lãnh đạo."

Tôi tin rằng các bậc cha mẹ cũng thường bị vướng vào mô thức quản lý. Họ chỉ chú trọng đến việc giám sát, hiệu quả và kỷ cương thay vì mục đích và tình cảm gia đình.

Tương tự, trong cuộc sống riêng của chúng ta lại càng thiếu sự lãnh đạo. Chúng ta lao vào quản lý bản thân sao cho có hiệu quả, đặt ra và phấn đấu để đạt được các mục tiêu trong khi chưa xác định rõ những giá trị của mình.

5. Trở thành người sáng tạo đầu tiên của chính mình

Như chúng ta nhận thấy ở phần trước, tính chủ động được dựa trên cơ sở *tự nhận thức* – một khả năng đặc biệt của con người. Hai khả năng thiên phú nữa giúp chúng ta mở rộng tính chủ động và thực hiện vai trò lãnh đạo cá nhân trong cuộc sống là *trí tưởng tượng* và *lương tâm*.

Nhờ có trí tưởng tượng, chúng ta có thể hình dung được những tiềm năng của bản thân. Nhờ có lương tâm, chúng ta có thể tiếp cận các quy luật phổ biến hay các nguyên tắc, bằng chính tài năng riêng của mình và của người khác. Với những nguyên tắc chỉ đạo bản thân, chúng ta có thể khai thác bản thân một cách hiệu quả. Kết hợp với sự tự nhận thức, những khả năng này sẽ giúp chúng ta đủ sức viết lấy "kịch bản" cho chính mình.

Do chúng ta đã sống với nhiều "kịch bản" từ bên ngoài, nên quá trình viết "kịch bản" cho chính mình trở thành một quá trình "viết lại kịch bản", hay thay đổi một số mô thức cơ bản mà chúng ta đã có. Khi nhận ra những "kịch

bản" không hiệu quả, những mô thức không đúng hay không hoàn hảo trong con người mình, chúng ta có thể chủ động bắt tay vào viết lại những kịch bản đó.

Theo tôi, một trong những câu chuyện hấp dẫn nhất của quá trình viết lại "kịch bản" nằm trong cuốn tự truyện của Anwar Sadat - Tổng thống quá cố của Ai Cập. Sadat đã từng được nuôi dưỡng, dạy dỗ và hun đúc lòng căm thù Israel. Ông từng tuyên bố trên đài truyền hình quốc gia rằng: "Tôi sẽ không bao giờ bắt tay với một người Israel khi nào họ còn chiếm dù chỉ một tấc đất của người Ai Cập. Không bao giờ! Không bao giờ!". Và những đám đông dân chúng trong cả nước đã từng hô vang "Không bao giờ! Không bao giờ!". Ông đã tập hợp được sức mạnh và ý chí thống nhất của cả nước vào "kịch bản" đó của mình.

"Kịch bản" này rất độc lập và mang tính dân tộc cực đoan, nó kích động tinh thần dân chúng một cách sâu sắc. Nhưng nó cũng rất điên rồ và Sadat biết rõ điều đó.

Do đó, ông đã viết lại "kịch bản" cho mình, miêu tả lại quá trình ông đã học được khi còn là một thanh niên bị giam cầm tại xà lim 54, một xà lim biệt lập của nhà tù trung tâm Cairo, do dính líu vào một âm mưu chống lại vua Farouk. Ông đã học được cách bứt ra khỏi tâm trí của mình để nhìn lại "kịch bản" một cách khôn ngoan hơn. Ông học cách làm cho tâm trí của mình trống rỗng, bằng một quá trình thiền định sâu sắc để tập trung vào các "kịch bản" của bản thân.

Ông kể lại rằng ông đã gần như không còn muốn rời xà lim nhà tù nữa, vì tại đó ông đã nhận ra thành công thực sự là thành công của bản ngã. Đó không phải là sự giàu có mà là có được sự tự chủ và chiến thắng chính bản thân mình.

Trong thời kỳ cầm quyền của Nasser, có thời gian Sadat bị giáng chức. Mọi người nghĩ rằng ông sẽ mất tinh thần, nhưng không phải như vậy. Họ muốn áp đặt "kịch bản" của họ lên ông mà không biết rằng ông chỉ đang chờ đợi thời cơ.

Và khi thời cơ đến, tức khi trở thành tổng thống Ai Cập và đối mặt với những thực tại chính trị, ông đã "viết lại kịch bản" của bản thân đối với Israel. Ông đã đến thăm Quốc hội Israel (Knesset) tại Jerusalem và mở ra một trong những phong trào hòa bình chưa từng có trong lịch sử thế giới, một sáng kiến táo bạo dẫn đến Hiệp ước Camp David giữa Ai Cập và Israel.

Sadat đã biết dùng sự *tự nhận thức, trí tưởng tượng* và *lương tâm* của mình để lãnh đạo bản thân, làm thay đổi một mô thức cốt lõi và cách nhìn về hoàn cảnh. Ông đã tác động vào trọng tâm *Vòng tròn Ảnh hưởng* của mình để thay đổi mô thức đó - một thay đổi làm ảnh hưởng đến hàng triệu con người trong *Vòng tròn Quan tâm* lớn hơn.

Trong quá trình phát triển sự tự nhận thức, nhiều người trong chúng ta phát hiện ra những "kịch bản" kém hiệu quả, những thói quen đã được ăn sâu và hoàn toàn không nên có và không phù hợp với những điều chúng ta thực sự quý trọng trong cuộc sống. Thói quen thứ hai nói rằng chúng ta không cần phải chung sống với những "kịch bản" đó. Chúng ta có quyền sử dụng trí tưởng tượng và óc sáng tạo của mình để viết lại những "kịch bản" mới hiệu quả hơn, phù hợp hơn với những giá trị sâu sắc nhất và những nguyên tắc đúng đắn, mang lại ý nghĩa thật sự.

Nếu là một người có phản ứng quá mức trong việc dạy dỗ con cái thì mỗi khi chúng bắt đầu làm điều gì đó sai trái,

tôi sẽ không kiềm chế được cơn giận dữ. Tôi không tập trung vào sự trưởng thành lâu dài hay cảm thông mà vào hành vi nhất thời. Tôi đang cố gắng để chiến thắng trong một trận đấu, chứ không phải cả cuộc chiến.

Khi đó, tôi sử dụng uy quyền của mình, la hét, nạt nộ, đe dọa và trừng phạt các con tôi. Và tôi chiến thắng. Tôi đứng đó, trong vinh quang, giữa mối quan hệ cha con bị đổ vỡ khi chúng bên ngoài tỏ ra khuất phục nhưng trong lòng thì chống lại. Chúng cố gắng kìm nén những cảm xúc mà về sau sẽ bùng phát một cách tệ hại hơn.

Giờ đây, nếu tôi là người ngồi dự lễ tang như đã tưởng tượng ở phần đầu, và một trong những đứa con tôi chuẩn bị lên tiếng. Tôi muốn nghe nó nói về tôi như về một người cha đã dạy dỗ, rèn luyện ý thức kỷ luật cho anh em chúng với lòng yêu thương vô bờ, chứ không phải bằng những trận đòn và lời la mắng. Tôi muốn con tim và khối óc của con tôi tràn đầy những kỷ niệm sâu sắc, những khoảng thời gian đầy ý nghĩa mà chúng tôi có với nhau. Tôi muốn con tôi nhớ đến tôi như một người cha đáng kính, người chia sẻ cả niềm vui lẫn nỗi buồn cho tới lúc nó trưởng thành. Tôi muốn con tôi nhớ lại những lúc nó đến với tôi để tâm sự những khó khăn và ưu tư mà nó gặp phải. Tôi muốn nó hiểu rằng dù không phải là người hoàn hảo nhưng tôi đã cố gắng hết sức để làm bất cứ điều gì có thể cho các con. Và có lẽ hơn bất cứ người nào khác trên cõi đời này, tôi là người yêu thương chúng nhất.

Lý do mà tôi muốn có được những điều trên là vì sâu thẳm trong tâm hồn, tôi yêu quý con tôi và xem trọng vai trò làm cha của mình.

Nhưng không phải lúc nào tôi cũng nhìn thấy những

giá trị đó. Tôi bị sa lầy trong "một đống vụn vặt". Những gì quý giá nhất lại bị chôn vùi dưới tầng tầng lớp lớp của những bức bối, thúc ép hàng ngày. Tôi trở nên luôn bị động, và cách cư xử với các con lại mâu thuẫn với tình cảm tôi thật sự dành cho chúng.

Vì tôi là một con người biết tự nhận thức, vì tôi có trí tưởng tượng và lương tâm, nên tôi có thể kiểm tra những giá trị sâu sắc nhất của mình. Tôi có thể nhận thấy "kịch bản" tôi đang sống không phù hợp với những giá trị đó, rằng cuộc đời tôi không phải là "sản phẩm" của "bản thiết kế" của riêng tôi. Nhưng tôi có thể thay đổi và sống theo trí tưởng tượng của mình thay vì dựa vào trí nhớ. Tôi có thể gắn bản thân vào những tiềm năng vô hạn thay vì vào quá khứ hữu hạn. Tôi có thể trở thành người sáng tạo đầu tiên của chính mình.

Bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định có nghĩa là thực hiện các vai trò khác nhau trong cuộc đời với những giá trị và phương hướng rõ ràng. Mỗi chúng ta đều phải có trách nhiệm đối với sự sáng tạo đầu tiên của chính mình, phải viết lại "kịch bản" cho bản thân để tạo mô thức hành vi và thái độ phù hợp với những giá trị sâu sắc cũng như những nguyên tắc đúng đắn.

Điều đó có nghĩa là tôi phải bắt đầu cuộc sống hàng ngày bằng những giá trị đó để khi đối diện với những thăng trầm, thách thức cuộc đời, tôi có thể hành xử bằng nhân phẩm của mình mà không cần phải hành động theo cảm tính hoặc bị hoàn cảnh tác động. Tôi có thể thực sự trở thành người luôn chủ động và sống theo các giá trị tốt đẹp, vì những giá trị đó rất rõ ràng đối với tôi.

6. TUYÊN NGÔN SỨ MỆNH CÁ NHÂN

Cách hiệu quả nhất để *bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định* mà tôi từng biết là thiết lập một bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân hay một triết lý, một niềm tin. Tuyên bố đó thể hiện rõ bạn muốn trở thành người thế nào (tính cách), sẽ làm gì (cống hiến, thành tích), lấy giá trị và nguyên tắc nào làm nền tảng.

Vì mỗi người là một cá thể, nên tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân sẽ phản ánh tính chất đơn nhất này, cả về nội dung và hình thức. Một người bạn của tôi, Rolfe Kerr, đã xác lập sứ mệnh của mình như sau:

"Trước hết, phải thành công trong cuộc sống gia đình.

Tìm kiếm và sống xứng đáng với sự hỗ trợ tuyệt vời từ những người xung quanh.

Luôn sống lương thiện.

Luôn nhớ đến những người có công giúp đỡ mình.

Lắng nghe cả hai phía trước khi phán quyết.

Sẵn lòng nhận lời khuyên của người khác.

Bênh vực những người vắng mặt.

Chân thành nhưng quyết đoán.

Mỗi năm thành thạo một việc mới.

Có kế hoạch công việc ngày mai ngay từ hôm nay.

Không ngồi yên chờ đợi.

Luôn duy trì một thái độ tích cực.

Luôn có óc hài hước.

Trật tự ngăn nắp trong sinh hoạt cá nhân và công việc.

Đừng sợ mắc sai lầm – chỉ sợ thiếu óc sáng tạo, thiếu tinh thần xây dựng và sửa chữa sai lầm.

Luôn tạo điều kiện cho cấp dưới thành công.

Nghe nhiều hơn nói.

Dồn hết khả năng và nỗ lực vào công việc hiện thời, không bận tâm về công việc sắp tới hay sự thăng quan tiến chức."

Còn đây là bản tuyên ngôn sứ mệnh của một phụ nữ đang cố gắng cân bằng giữa cuộc sống gia đình và sự nghiệp:

"Tôi sẽ cố gắng tạo sự cân bằng giữa nghề nghiệp và gia đình một cách tốt nhất, vì cả hai điều này đều quan trọng đối với tôi.

Ngôi nhà của tôi sẽ là nơi mà tôi, gia đình, bạn bè và những ai tới thăm có thể tìm thấy niềm vui, sự thoải mái, bình yên và hạnh phúc. Mặc dù vậy, tôi vẫn sẽ cố gắng tạo một môi trường sống sạch sẽ, ngăn nắp và tiện nghi. Tôi sẽ vận dụng sự hiểu biết của mình để chọn lựa cách thức ăn uống, đọc sách, giải trí, làm các việc nội trợ khác. Tôi đặc biệt quan tâm đến việc dạy con cái biết yêu thương, cùng học tập tiến bộ.

Tôi coi trọng các giá trị, quyền tự do và các nghĩa vụ trong xã hội của chúng ta. Tôi sẽ là một công dân có trách nhiệm, nhiệt tình tham gia vào các hoạt động chính trị để tiếng nói và lá phiếu của mình góp phần xây dựng cộng đồng.

Tôi sẽ là một người biết khởi động, chủ động thực hiện các mục tiêu của đời mình. Tôi sẽ chủ động trước các hoàn cảnh và cơ hội, chứ không bị động đối phó.

Tôi sẽ luôn giữ mình, tránh xa các thói nghiện ngập và hư hỏng. Tôi sẽ phát triển các thói quen giúp mình thoát khỏi những khuôn mẫu lạc hậu và hạn hẹp để mở rộng khả năng cũng như lựa chọn của mình.

Tôi sẽ là chủ nhân chứ không phải là nô lệ của đồng tiền. Tôi sẽ luôn tìm cách độc lập về tài chính. Những gì tôi muốn tùy thuộc vào nhu cầu và khả năng tài chính của tôi. Trừ khoản vay dài hạn mua nhà và xe ô-tô, tôi sẽ không vay nợ để mua bất kỳ thứ gì khác. Tôi sẽ làm nhiều, tiêu xài ít và thường xuyên dùng số tiền dư để tiết kiệm hoặc đầu tư.

Ngoài ra, tôi sẽ dùng tiền và tài năng mình làm cho cuộc sống của người khác vui vẻ hơn, bằng sự phục vụ và đóng góp từ thiện của mình."

Bạn có thể xem bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân là một "bản hiến pháp" của cá nhân bạn. Và, như mọi bản hiến pháp trên thế giới, về cơ bản, "hiến pháp" của bạn là không thay đổi. Như Hiến pháp Hoa Kỳ chẳng hạn, trong hơn 200 năm qua, nó chỉ có 26 bổ sung, sửa đổi, trong đó bản gốc chỉ sửa đổi đúng 10 điểm.

Hiến pháp Hoa Kỳ là tiêu chuẩn để đánh giá bất kỳ bộ luật nào của nước Mỹ. Đây là văn bản mà tổng thống Mỹ nhận trách nhiệm bảo vệ và ủng hộ khi tuyên thệ nhậm chức, đây là cơ sở pháp lý cho việc nhập quốc tịch Hoa Kỳ của người dân. Đây là nền tảng và trung tâm giúp dân chúng vượt qua những biến động lớn như cuộc nội chiến Mỹ, chiến tranh Việt Nam, vụ bê bối Watergate. Đây là các chuẩn mực thể hiện bằng văn bản – những chuẩn mực then chốt dùng để đánh giá và điều hành mọi thứ khác. Những nguyên tắc này đem lại cho bản Hiến pháp một sức mạnh

vô tận, ngay cả trong trường hợp có những sự mơ hồ và thay đổi trong xã hội, như Thomas Jefferson đã nói: "Nền an ninh đặc biệt của chúng ta nằm ở bản Hiến pháp này".

Tương tự như vậy, bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân dựa trên những nguyên tắc đúng đắn, trở thành một chuẩn mực cho mỗi người. Nó trở thành bản hiến pháp của cá nhân, làm cơ sở cho việc đưa ra những quyết định lớn, là phương hướng cho cả cuộc đời bạn, là cơ sở cho những quyết định hàng ngày bạn đưa ra, mà không phụ thuộc vào hoàn cảnh sống hay những xúc cảm. Nó cũng đem lại cho mỗi cá nhân nguồn sức mạnh lớn lao giữa những biến cố của cuộc đời.

Con người không thể chung sống với sự thay đổi nếu trong họ không có một hạt nhân vững chắc và bất biến theo thời gian. Chìa khóa dẫn tới khả năng tạo ra thay đổi là một nhận thức trước sau như một rằng *bạn là ai, bạn muốn làm gì, và bạn coi trọng điều gì.*

Có bản tuyên ngôn sứ mệnh, chúng ta có thể cùng bay bổng với những thay đổi. Chúng ta không còn quan tâm đến định kiến hay thành kiến. Chúng ta không cần phải tìm hiểu, rập khuôn, phân loại mọi thứ và mọi người để hòa hợp với thực tại.

Môi trường sống của chúng ta cũng đang thay đổi với một nhịp điệu không ngừng gia tăng. Sự thay đổi chóng mặt đó làm kiệt sức nhiều người, khiến họ không đủ sức đương đầu với cuộc sống. Họ trở nên bị động và thường đầu hàng, với hy vọng theo thời gian, rồi những điều tốt đẹp cũng sẽ đến...

Nhưng không phải ai cũng vậy. Trong các trại tập trung của bọn Đức quốc xã, Viktor Frankl đã học được nguyên

tắc luôn chủ động và tầm quan trọng của việc xác định mục đích, ý nghĩa cuộc sống. Ông đã phát triển khái niệm "Liệu pháp biểu tượng" thành một triết lý và đưa ra giảng dạy. Điều cốt lõi của triết lý này là: nhiều chứng bệnh về tinh thần và cảm xúc thật ra là do tâm trạng bị đè nén, trống rỗng, cảm thấy cuộc đời vô nghĩa... của con người. "Liệu pháp biểu tượng" xóa bỏ cảm giác tiêu cực đó bằng cách giúp cho từng cá nhân tìm thấy ý nghĩa đơn nhất và sứ mệnh của bản thân trong cuộc sống.

Một khi nhận thức được sứ mệnh của mình, bạn sẽ có được nền tảng của tính chủ động. Bạn sẽ có được tầm nhìn về những giá trị dẫn dắt cuộc đời bạn. Bạn sẽ có phương hướng cơ bản để từ đó đặt ra các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Bạn sẽ có được sức mạnh của "bản hiến pháp" cá nhân được viết ra dựa trên các nguyên tắc đúng đắn, dùng làm căn cứ để đánh giá một cách hữu hiệu mọi quyết định về việc sử dụng tốt nhất thời gian, sức lực và tài năng của bạn.

7. Trung tâm của Vòng tròn Ảnh hưởng

Để có thể viết được một bản tuyên ngôn sứ mệnh, chúng ta phải bắt đầu ngay tại trung tâm *Vòng tròn Ảnh hưởng* của mình. Trung tâm này bao gồm những mô thức cơ bản nhất - những lăng kính - mà qua đó chúng ta có thể nhìn ra thế giới.

Chính tại trung tâm này, chúng ta xử lý tầm nhìn và những giá trị của mình, sử dụng khả năng tự nhận thức để xem xét các "bản đồ" chỉ dẫn. Và nếu có được các nguyên tắc đúng đắn, chúng ta sẽ biết chắc các "bản đồ" chỉ đúng đường, biết chắc các mô thức của mình được dựa trên các nguyên tắc và cơ sở hiện thực. Chính tại đây, chúng ta sử

dụng lương tâm làm la bàn để chỉ ra tài năng riêng biệt và phạm vi có thể cống hiến của mình, sử dụng trí tưởng tượng để hình dung đích đến. Tất cả những điều đó nhằm mang lại cho chúng ta những cơ sở của một bản hiến pháp cá nhân. Cũng chính tại đây, những nỗ lực tập trung của chúng ta sẽ đạt được kết quả lớn nhất. Khi tập trung vào trung tâm của *Vòng tròn Ảnh hưởng*, chúng ta sẽ mở rộng nó. Đây là việc tạo ra PC (năng lực sản xuất) có sức mạnh và ảnh hưởng to lớn đến sự thành đạt ở mọi mặt trong cuộc sống chúng ta.

Bất cứ cái gì nằm tại trung tâm của cuộc sống sẽ là nguồn gốc cho *sự an toàn, định hướng, khôn ngoan* và *năng lực* của chúng ta.

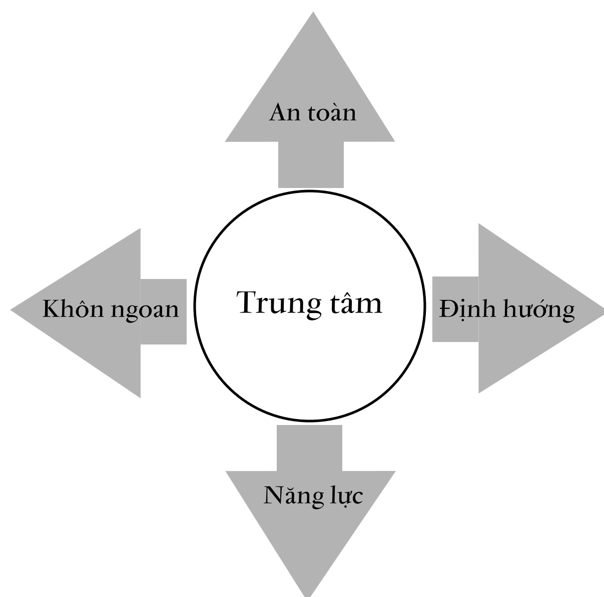
An toàn biểu hiện ý thức của bạn về giá trị, cá tính, nền tảng tình cảm, lòng tự trọng và các thế mạnh của bạn.

Định hướng là nguồn gốc các phương hướng trong cuộc sống của bạn. Bản đồ dẫn đường, tức khung tham chiếu nội tâm của bạn – là cái chỉ cho bạn điều gì đang xảy ra – bao gồm các nguyên tắc, các tiêu chuẩn ngầm chi phối những quyết định và hành động của bạn.

Khôn ngoan là tầm nhìn tương lai và nhận thức về sự cân bằng, sự am hiểu của bạn đối với cách áp dụng các nguyên tắc khác nhau trong cuộc sống và sự liên hệ giữa chúng. Nó bao gồm khả năng phán đoán, suy xét và hiểu biết. Đó là một chỉnh thể tổng hợp của suy nghĩ hay kinh nghiệm - một tổng thể độc nhất và trọn vẹn.

Năng lực là khả năng hành động, là tiềm lực để hoàn thành một công việc nào đó. Đây là khả năng cơ bản để thực hiện việc lựa chọn và đưa ra các quyết định. Nó cũng bao gồm khả năng vượt qua những thói quen cố hữu để

hình thành những thói quen ở mức cao hơn, có hiệu quả hơn.



Bốn yếu tố này – an toàn, định hướng, khôn ngoan và năng lực – phụ thuộc lẫn nhau. Rõ ràng, *an toàn* và *định hướng* sẽ đem lại *khôn ngoan* thật sự, là chất xúc tác để giải phóng *năng lực*. Khi cả bốn nhân tố này cùng có mặt, kết hợp hài hòa và bổ sung cho nhau, chúng sẽ tạo nên sức mạnh to lớn có thể sản sinh ra một nhân cách cao quý, một tính cách cân bằng và một con người toàn vẹn.

Các yếu tố hỗ trợ này cũng gắn kết với mọi khía cạnh khác của cuộc sống và không chỉ xuất hiện một lần. Mức độ phát triển từng yếu tố được thể hiện trên một chuỗi liên tục, giống như các bước liên tục của sự trưởng thành được mô tả ở phần trên. Ở đầu dưới của chuỗi, bốn nhân tố này đều yếu, nghĩa là về cơ bản, bạn phụ thuộc vào hoàn cảnh,

vào người khác, vào những thứ bạn không kiểm soát một cách trực tiếp. Ở đầu trên của chuỗi, bạn kiểm soát được tình hình; khi đó, bạn có sức mạnh độc lập và nền tảng cho các mối quan hệ đa dạng, tương thuộc lẫn nhau.

An toàn của bạn nằm đâu đó trên chuỗi liên tục giữa cực không an toàn nằm ở một đầu, nơi cuộc sống của bạn chịu sự chi phối bởi các xung lực hay thay đổi, và đầu kia, nơi bạn ý thức được giá trị bản chất và sự an toàn cá nhân. *Định hướng* của bạn dao động trên chuỗi liên tục, từ những nguồn lực dao động bên ngoài cho đến sự điều khiển nội tại vững vàng. *Khôn ngoan* của bạn nằm đâu đó giữa một tấm bản đồ hoàn toàn sai lệch, nơi mọi thứ bị bóp méo và không ăn khớp nhau hoặc có thể giữa một tấm bản đồ chính xác, hoàn hảo về cuộc sống, nơi mọi thành phần và nguyên tắc liên hệ với nhau một cách hợp lý. *Năng lực* của bạn nằm giữa một cực là sự bất động – một con rối cho người khác giật dây – và cực kia là sự chủ động, nghĩa là sức mạnh hành động theo những giá trị của chính bạn.

Vị trí của những yếu tố này trên một chuỗi liên tục biểu hiện sự hòa nhập, hài hòa, cân bằng. Ảnh hưởng tích cực của chúng đối với mọi mặt cuộc sống của chúng ta là vô cùng cần thiết – là chức năng trọng tâm, là mô thức thiết yếu, cốt lõi ở mỗi người.

8. CÁC TRỌNG TÂM TRONG CUỘC SỐNG

Mỗi người đều có một trọng tâm trong cuộc sống dù rằng chúng ta thường không nhận ra điều đó. Hãy khảo sát tóm tắt các trọng tâm khác nhau hay các mô thức cốt lõi trong chúng ta để hiểu rõ ảnh hưởng của chúng đến bốn nhân tố cơ bản – an toàn, định hướng, khôn ngoan và năng lực – nêu trên.

Trọng tâm phối ngẫu. Quan hệ hôn nhân có thể là mối quan hệ thân mật, mãn nguyện, lâu dài và có ảnh hưởng nhất đối với con người. Nó giúp các mối quan hệ khác phát triển. Do vậy, việc một người nào đó tập trung chú ý vào vợ hay chồng mình là điều rất tự nhiên và đúng đắn.

Tuy nhiên, kinh nghiệm và quan sát thực tế cuộc sống lại cho chúng ta một bức tranh hoàn toàn khác. Sau nhiều năm tham gia xử lý một số cuộc hôn nhân gặp rắc rối, tôi nhận ra những sợi chỉ xuyên suốt dệt nên hầu hết các mối quan hệ hôn nhân đó là sự lệ thuộc mạnh mẽ về mặt tình cảm. Chúng ta sẽ dễ bị tổn thương bởi tâm trạng, tình cảm, hành vi và cách cư xử của người bạn đời, bởi các điều kiện bên ngoài tác động đến quan hệ vợ chồng, ví dụ một đứa con mới chào đời, tác động của gia đình bên vợ/chồng, những khó khăn tài chính, sự thành công về mặt xã hội của một trong hai người v.v.

Khi trách nhiệm tăng lên và sự căng thẳng xuất hiện trong quan hệ hôn nhân, chúng ta có xu hướng quay trở lại các "kịch bản" đã được trang bị trong giai đoạn trưởng thành. Và người bạn đời của chúng ta cũng thế. Thông thường, kịch bản của hai bên không giống nhau, vì vậy xuất hiện cách xử lý khác nhau về các vấn đề như tài chính, nuôi dạy con cái, tình cảm vợ chồng... Khi những vấn đề này kết hợp với sự lệ thuộc tình cảm trong hôn nhân thì mối quan hệ lấy phối ngẫu làm trọng tâm sẽ bộc lộ mọi điểm yếu của nó.

Khi chúng ta lệ thuộc vào người chúng ta đang có xung đột thì nhu cầu và xung đột luôn hòa lẫn vào nhau. Kết quả thường thấy là hành động yêu – ghét thái quá, đối đầu hay trốn chạy, rút lui hay gây hấn, cay đắng, đố kỵ, hoặc ngấm ngầm đua tranh. Khi những trạng thái tiêu cực này xảy ra,

chúng ta càng lún sâu vào các thói quen cũ nhằm biện minh cho hành vi của mình và trả đũa người vợ hoặc chồng.

Rõ ràng, khi bị tổn thương nặng nề, chúng ta cảm thấy cần phải phòng thủ để tránh đau đớn lần nữa. Vì vậy, chúng ta thường dùng những ngôn từ mỉa mai, châm chọc và chỉ trích để che đậy sự yếu đuối bên trong con người mình. Cả vợ và chồng đều có ý chờ bên kia nhân nhượng tình cảm trước, để rồi nhận lấy sự thất vọng và càng cảm thấy oán trách đối phương.

Mối quan hệ như vậy chỉ chứa đựng *an toàn* hão huyền. *Định hướng* lúc này chỉ dựa vào cảm xúc nhất thời. Còn *khôn ngoan* và *năng lực* bị chìm lấp trong mối quan hệ tương tác tiêu cực và đối nghịch.

Trọng tâm gia đình. Một trọng tâm tự nhiên, đúng đắn và đáng chú ý khác thường thấy là gia đình. Đây là lĩnh vực được tập trung và đầu tư nhiều, tạo ra những cơ hội lớn cho các mối quan hệ sâu sắc, cho sự yêu thương, chia sẻ, và nhiều nhân tố khác để làm cuộc sống có ý nghĩa. Nhưng vì là một trọng tâm, nên bản thân nó cũng lại có khả năng phá hoại chính các yếu tố cần thiết bảo đảm cho sự thành công trong cuộc sống gia đình.

Những người lấy gia đình làm trọng tâm của cuộc sống có nhận thức về sự an toàn hay giá trị của bản thân xuất phát từ truyền thống, nền tảng giáo dục hay danh dự của gia đình. Do vậy, họ dễ bị tổn thương trước mọi sự thay đổi về truyền thống hay văn hóa, hoặc bất kỳ tác động nào làm phương hại đến gia đình họ.

Những bậc cha mẹ lấy gia đình làm trọng tâm thường không có được sự tự do về tình cảm để chăm sóc con cái ở mức cao nhất. Nếu họ quan niệm sự an toàn của họ xuất

phát từ gia đình thì nhu cầu sống hòa hợp với con cái có thể làm lu mờ tầm quan trọng của việc đầu tư lâu dài vào sự trưởng thành và phát triển của chúng. Họ chỉ có thể tập trung vào uốn nắn các hành vi nhất thời. Bất cứ hành vi nào họ cho là không thích hợp đều bị coi là mối đe dọa cho sự an toàn của gia đình họ. Do vậy, họ trở nên thất vọng, dễ dàng chịu sự chi phối bởi những cảm xúc nhất thời hoặc những vấn đề trước mắt, hơn là chú ý đến sự trưởng thành và phát triển lâu dài của con cái. Họ có thể phản ứng thái quá và trừng phạt con cái do nóng nảy hoặc yêu thương chúng một cách có điều kiện, khiến cho chúng bị lệ thuộc về tình cảm, trở nên ngang ngạnh và quậy phá.

Trọng tâm tiền bạc. Một trọng tâm khác, hợp lý và rất phổ biến trong cuộc sống của nhiều người, là việc kiếm tiền. Trong bảng thứ tự ưu tiên hay chuỗi liên tục các nhu cầu, thì sự an toàn về vật chất và tài chính luôn đứng hàng đầu. Các nhu cầu khác thậm chí còn không được kể đến cho đến khi nhu cầu cơ bản được thỏa mãn, chí ít là ở mức tối thiểu.

Hầu hết mọi người đều phải đối mặt với sự âu lo về mặt tài chính. Nhiều tác động của xã hội có thể gây ảnh hưởng và đe dọa đến tình hình tài chính, tuy không phải lúc nào chúng ta cũng thể hiện sự lo lắng này ra bên ngoài.

Có rất nhiều lý do chính đáng để kiếm tiền, chẳng hạn như nhu cầu tích lũy, chăm sóc gia đình. Tuy rất quan trọng, nhưng nếu chỉ tập trung vào việc kiếm tiền, coi đó là trọng tâm của cuộc sống thì bản thân nó sẽ đem lại tác hại.

Hãy xem lại lần nữa bốn nhân tố cần thiết cho cuộc sống: *an toàn, định hướng, khôn ngoan* và *năng lực*. Giả sử tôi tìm thấy *an toàn* của mình chủ yếu từ công việc làm ăn, hay

từ thu nhập hoặc lợi nhuận. Do có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến các nền tảng kinh tế này, nên tôi sẽ bận tâm và lo lắng, đề phòng và bảo vệ bất cứ điều gì có thể gây tổn hại cho chúng. Khi nhận thức về giá trị cá nhân của tôi xuất phát từ tiền bạc, tôi sẽ dễ bị tổn thương bởi những tác động bên ngoài. Nhưng công việc và tiền bạc tự thân nó không đem lại *khôn ngoan, định hướng* mà chỉ đem lại *năng lực* và *an toàn* ở mức độ hạn chế. Hạn chế của *trọng tâm tiền bạc* chính là nó thường đem lại sự khủng hoảng trong cuộc sống của chính bạn hay người thân của bạn.

Những người lấy tiền bạc làm trọng tâm cuộc sống thường gạt gia đình hay các ưu tiên khác sang một bên. Họ cho rằng mọi người sẽ thông cảm vì nhu cầu kinh tế phải là trước hết. Tôi còn nhớ một câu chuyện mà tôi có dịp chứng kiến như sau. Một ông bố sắp sửa dẫn các con đi xem xiếc như đã hứa thì nhận được điện thoại từ công ty. Đó là cuộc gọi của cấp trên bảo ông đến ngay công ty giải quyết công việc, nhưng ông đã từ chối. Khi bà vợ nói rằng ông nên đi làm thì hơn, ông trả lời: "Công việc rồi sẽ lại đến, nhưng tuổi thơ của các con thì không". Từ đó, trong tâm trí, các con ông không bao giờ quên được những cử chỉ quan tâm, tuy nhỏ, nhưng là bằng chứng xác thực của tình yêu mà bố luôn dành cho chúng.

Trọng tâm công việc. Những người lấy công việc làm trọng tâm trong cuộc sống có thể trở thành những kẻ "tham công tiếc việc". Họ hy sinh cả sức khỏe, các mối quan hệ và nhiều mặt quan trọng khác của cuộc sống. Đặc tính cơ bản của họ được quyết định bởi tính chất công việc: "Tôi là bác sĩ", "Tôi là nhà văn", "Tôi là nghệ sĩ"...

Vì nhận thức về giá trị của họ chỉ gói gọn trong công việc, nên cảm giác *an toàn* trong họ dễ bị tổn thương bởi những gì

ngăn cản họ tiếp tục công việc. *Định hướng* cuộc sống của họ luôn phụ thuộc vào nhu cầu công việc. *Khôn ngoan* và *năng lực* cũng sẽ bị giới hạn trong phạm vi công việc. Do đó, họ luôn tỏ ra kém nhạy bén trong các lĩnh vực khác của cuộc sống như mối quan hệ gia đình, ứng xử xã hội...

Trọng tâm tài sản. Động lực sống của nhiều người khác lại là quyền sở hữu của cải vật chất - không chỉ đối với tài sản hữu hình như nhà lầu, xe hơi, thuyền buồm và đồ trang sức, mà còn cả những tài sản vô hình như danh tiếng, sự vinh quang và địa vị xã hội. Đa số chúng ta đều nhận thức được qua kinh nghiệm sống của mình về sự khiếm khuyết của trọng tâm này, đơn giản bởi vì chúng chịu ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố và có thể mất đi nhanh chóng.

Nếu cảm giác về sự an toàn của tôi dựa vào danh tiếng hay số của cải vật chất có được thì cuộc sống của tôi luôn trong tình trạng bị đe dọa và lo âu. Tôi thường xuyên lo sợ tài sản của mình bị trộm hoặc mất giá. Nếu gặp ai có địa vị cao hơn, giàu có hay nổi tiếng hơn, tôi sẽ cảm thấy tự ti. Còn nếu gặp ai hèn mọn hơn, thấp kém hơn về tiền tài, địa vị, tôi sẽ cảm thấy kiêu hãnh. Nhận thức của tôi về giá trị bản thân luôn luôn biến động. Tôi không có được cảm giác yên ổn hay một bản ngã ổn định. Tôi sẽ không ngừng tìm cách giữ gìn, bảo vệ tài sản, cổ phiếu, địa vị và tiếng tăm của mình. Chúng ta từng nghe kể hoặc chứng kiến nhiều người tự kết liễu cuộc đời vì bị sạt nghiệp hay danh tiếng chính trị bị hoen ố.

Trọng tâm hưởng lạc thú. Một trọng tâm khác thường thấy, có quan hệ chặt chẽ với trọng tâm tài sản là trọng tâm hưởng lạc thú. Chúng ta đang sống trong một thế giới mà sự khoái lạc luôn luôn tồn tại và được khuyến khích. Truyền hình và phim ảnh luôn đáp ứng nhu cầu của con

người ở khía cạnh này, luôn khắc họa một cách sinh động những thú vui mà người khác có hoặc có thể tận hưởng trong cuộc sống một cách dễ dàng và "đầy thú vị". Nhưng trong khi hào quang lấp lánh của lối sống hưởng thụ được khắc họa một cách quá mức thì kết quả tự nhiên của nó – tức tác động của nó đến nội tâm con người, đến tính hiệu quả, đến các mối quan hệ – lại ít khi được nhận diện một cách chính xác.

Sự giải trí vô hại ở mức vừa phải có thể làm thư giãn thể chất và tâm hồn, giúp nuôi dưỡng mối quan hệ gia đình và các mối quan hệ khác. Nhưng bản thân thú vui không đem lại sự thỏa mãn sâu sắc và lâu dài hay một cảm giác toại nguyện. Người lấy thú vui làm trọng tâm cuộc sống sẽ rất chóng chán sau khi được thỏa mãn, và họ không ngừng đòi hỏi nhiều hơn, cao hơn. Rơi vào trạng thái này, người ta gần như trở thành một người ích kỷ, vô độ, họ giải thích mọi thứ trong cuộc đời qua những vui thú mình được tận hưởng.

Những kỳ nghỉ dài lê thê, ném tiền vào sòng bạc, nhảy nhót thâu đêm tại các vũ trường, hay đơn giản như xem quá nhiều phim ảnh... – nghĩa là dùng quá nhiều thời gian cho những thú vui vô bổ – sẽ làm hoang phí cuộc đời chúng ta, khiến cho năng lực bị tê liệt, trí tuệ ngừng phát triển, đầu óc và tinh thần bị mê muội và tâm hồn chai sạn. *An toàn, định hướng, khôn ngoan* và *năng lực* lúc bấy giờ sẽ nằm tận đáy của chuỗi phát triển.

Malcolm Muggeridge(*) viết trong cuốn *Lời chứng của thế kỷ 20* như sau:

(*) Malcolm Muggeridge (1903 - 1990): Nhà văn châm biếm, nhà báo nổi tiếng của nước Anh.

"Ngày nay, mỗi khi nhìn lại cuộc đời mình, tôi giật mình nhận ra rằng những điều trước đây tôi cho là có ý nghĩa nhất, có sức hấp dẫn nhất thì nay lại trở nên phù phiếm và vô nghĩa tột độ! Đó là tham vọng thành công bằng mọi giá; là sự hãnh diện vì được mọi người biết đến và ca ngợi; là những vui thú vật chất từ việc kiếm nhiều tiền, chinh phục được nhiều cô gái đẹp, có những chuyến chu du khắp thế giới như quỷ Satan. Tất cả giải thích và giúp tôi hiểu được thế nào là sự phù du giả tạo của thế giới này.

Hồi tưởng lại, tất cả những trò tự mãn này xem ra chỉ là một sự huyền hoặc, cái mà Pascal gọi là "lướt trên cõi tục".

Trọng tâm bạn/thù. Những người trẻ tuổi thường có xu hướng lấy bạn bè làm trọng tâm cuộc sống của mình. Đối với họ, việc gia nhập vào một nhóm bạn đồng trang lứa là một việc vô cùng quan trọng. Tấm gương xã hội bị méo mó và luôn thay đổi trở thành nguồn lực cho bốn nhân tố chi phối cuộc sống, dẫn đến sự phụ thuộc nhiều hơn vào sự biến đổi của tâm trạng, tình cảm, thái độ và hành vi của người khác.

Việc lấy bạn bè làm trọng tâm cuộc sống cũng có thể chỉ tập trung vào một vài người, nó có một số đặc điểm giống trường hợp trọng tâm phối ngẫu. Xu hướng lấy bạn bè làm trọng tâm có thể là nguyên nhân gây ra sự lệ thuộc tình cảm vào một cá nhân, sự phát triển của nhu cầu/xung đột theo đường xoắn ốc và mối quan hệ tương tác tiêu cực.

Ngược lại, cũng có số ít người lấy đối thủ làm trọng tâm cuộc sống, đặc biệt khi họ có sự tương tác thường xuyên với đối thủ. Tuy ít ai làm điều này một cách có ý thức, nhưng không phải là không phổ biến. Khi ai đó cảm thấy mình bị đối xử bất công bởi người có ảnh hưởng lớn về tình cảm hay

về mặt xã hội, thì anh ta sẽ rất dễ dàng chú tâm vào sự bất công và coi người kia là "trọng tâm" cuộc sống của mình. Thay vì sống một cách luôn chủ động cho cuộc đời mình, người lấy đối thủ làm trọng tâm phản ứng lại một cách thụ động tùy vào hành vi và thái độ của đối thủ.

Tôi có một anh bạn giảng dạy tại một trường đại học. Anh ta đã trở nên quẫn trí vì sự yếu kém của một người quản lý - người có mối quan hệ rất xấu với anh ta. Anh ta đã để suy nghĩ của mình về người này chi phối đến mức trở thành nỗi ám ảnh. Điều này ảnh hưởng đến cả quan hệ của anh với gia đình, với nhà trường và các đồng nghiệp. Cuối cùng, anh đi đến quyết định sẽ rời bỏ trường đại học đó để tìm công việc khác.

"Liệu anh có thực sự muốn tiếp tục ở lại trường, nếu không có người đó không?", tôi hỏi.

"Vâng, đúng vậy", anh ta trả lời, "Vì chừng nào còn có mặt hắn ta ở đây, cuộc đời tôi còn bị gián đoạn, bị làm cho đảo lộn. Tôi phải đi thôi".

"Tại sao anh lại lấy người này làm trọng tâm của cuộc đời anh?", tôi hỏi lại.

Anh ta giật mình vì câu hỏi này. Nhưng rồi anh phủ nhận nó. Và tôi chỉ cho anh ta thấy rằng anh đang để cho một cá nhân cùng với sự yếu kém của họ làm méo mó toàn bộ "tấm bản đồ" cuộc đời mình, phá hoại niềm tin, và cả mối quan hệ với người thân.

Cuối cùng, anh ta thừa nhận rằng con người đó đã có ảnh hưởng đến anh, nhưng phủ nhận việc tự anh đưa ra sự lựa chọn này. Anh ta đổ trách nhiệm cho người quản lý nọ và tuyên bố bản thân anh không có trách nhiệm gì trong việc này.

Chúng tôi tiếp tục trao đổi. Dần dần, anh ta cũng nhận thấy rằng quả thật anh cũng có một phần trách nhiệm, nhưng vì anh đã xử lý trách nhiệm này không tốt, nên trở thành người vô trách nhiệm.

Nhiều người ly hôn cũng bị rơi vào tình trạng tương tự. Họ không thoát ra được tâm trạng oán giận, cay đắng và trách móc người vợ/chồng đã ly dị. Trong nhận thức tiêu cực, về mặt tâm lý, họ vẫn còn là vợ chồng, thế nên người này mới cần đến những nhược điểm của người kia để biện hộ, bào chữa cho mình.

Nhiều đứa trẻ vị thành niên sống trầm lặng hay phóng túng với sự căm ghét cha mẹ chúng. Chúng lên án cha mẹ về những hành động lạm dụng, bỏ rơi hay thiên vị trong quá khứ, và chúng chọn thái độ căm ghét làm trọng tâm cuộc sống của mình khi lớn lên. Chúng sống một cách bị động theo "kịch bản" được hình thành từ thái độ đó.

Người lấy bạn hoặc thù làm trọng tâm cuộc sống sẽ không có được *an toàn* và thanh thản trong tâm hồn. Cảm giác về giá trị bản thân dễ thay đổi. Họ thường bị chi phối bởi tâm trạng, xúc cảm hay hành vi của người khác. *Định hướng* ở những người này phụ thuộc vào nhận thức và phản ứng của người khác, còn *khôn ngoan* bị hạn chế bởi lăng kính xã hội, bởi nỗi ám ảnh về đối thủ. Những người này không có *năng lực* và phần lớn bị người khác điều khiển.

Trọng tâm tôn giáo. Tôi tin rằng hầu hết những ai thực sự gắn bó với bất cứ một tôn giáo nào đó cũng sẽ nhận ra việc đi lễ tại nhà thờ/chùa chiền không đồng nghĩa với đức tin của cá nhân. Một số người quá bận rộn với các hoạt động thờ cúng và công việc của giáo hội đến nỗi trở nên vô

cảm đối với những nhu cầu bức thiết của những người xung quanh họ, đi ngược lại chính những lời giáo huấn mà họ đã tuyên xưng một cách sâu sắc. Trong khi lại có những người không thường xuyên đi lễ, thậm chí chưa bao giờ đi, nhưng thái độ và hành vi của họ lại thể hiện sự tập trung một cách chân thực vào các nguyên tắc đạo đức cơ bản của tôn giáo.

Nhờ tham gia từ rất sớm vào các hoạt động giáo hội và các nhóm phục vụ cộng đồng có tổ chức, tôi khám phá ra rằng việc đi lễ không nhất thiết có nghĩa là sống theo các nguyên tắc được nêu ra trong các buổi giảng đạo. Người ta một mặt rất năng động trong hoạt động tôn giáo, nhưng mặt khác lại có thể không làm theo giáo lý hay kinh thánh.

Trong cuộc sống, việc lấy tôn giáo làm trọng tâm, tạo ấn tượng hay giữ thể diện có thể trở thành mối quan tâm bao trùm, dẫn đến thói đạo đức giả, làm băng hoại phẩm giá cá nhân và các giá trị chân thực khác.

Định hướng xuất phát từ lương tri xã hội, và người lấy tôn giáo làm trọng tâm thường tùy tiện gán cho người khác các nhãn hiệu giả tạo như là "tích cực" "tiêu cực", "tự do", "chính thống" hay "bảo thủ".

Vì tôn giáo là tổ chức chính thức bao gồm các chính sách, chương trình và cộng đồng tín đồ nên tự nó không thể đem lại cho người ta sự an toàn sâu sắc và vĩnh viễn hay một ý thức về giá trị nội tại. Sống theo các nguyên tắc được giáo huấn, người ta có thể làm được điều đó, nhưng chỉ bản thân tôn giáo thôi thì không thể. Nhà thờ cũng không thể cho người ta một cảm giác thường xuyên được *định hướng*.

Những người lấy tôn giáo làm trọng tâm thường có xu hướng sống biệt lập, suy nghĩ và hành động của họ cũng có nét khác biệt so với người không theo tôn giáo. Thiếu vắng

tính tổng thể, tính thống nhất hay hoàn thiện là một mối đe dọa đối với *sự an toàn,* tạo ra nhu cầu giả tạo và sự tự mãn.

Việc coi tôn giáo là mục đích chứ không phải là phương tiện làm xói mòn *sự khôn ngoan* và cảm giác cân bằng của con người. Mặc dù tôn giáo dạy con người về nguồn gốc của *năng lực,* nhưng bản thân tôn giáo không phải là *năng lực*. Tôn giáo chỉ là một phương tiện đưa sức mạnh tinh thần đến với con người.

Trọng tâm hướng về bản thân. Có lẽ trọng tâm phổ biến nhất ngày nay là trọng tâm hướng về bản thân mà hình thức dễ thấy nhất là sự ích kỷ. Người lấy bản thân làm trọng không hề quan tâm đến những người xung quanh.

Đối với trọng tâm hướng về bản thân thì *an toàn, định hướng, khôn ngoan* và *năng lực* rất ít khi hiện diện. Cũng như biển Chết ở Israel, nó chỉ nhận vào mà không bao giờ cho đi. Vì thế, nó trở nên cạn kiệt.

Mặt khác, nếu quan tâm đến sự phát triển của bản ngã theo quan điểm cao cả hơn, đó là hoàn thiện năng lực cá nhân để phục vụ, xây dựng và đóng góp một cách có ý nghĩa thì sẽ làm tăng đáng kể bốn nhân tố chi phối cuộc sống.

Trên đây là một số trọng tâm phổ biến mà con người thường sử dụng để tiếp cận cuộc sống. Bạn có thể dễ dàng nhìn thấy trọng tâm cuộc sống của người khác nhưng khó nhận ra trọng tâm của mình. Bạn có thể biết ai đó xem việc kiếm tiền là quan trọng hơn mọi thứ khác trên đời hoặc dùng hết sức để biện minh cho mình trong một mối quan hệ đang trở nên tồi tệ. Nhưng nếu chịu khó quan sát, đôi khi bạn sẽ nhìn xa hơn để nhận ra trọng tâm nào đã tạo ra hành vi đó.

9. NHẬN DIỆN TRỌNG TÂM CỦA BẠN

Vậy bạn đang đứng ở đâu? Trọng tâm cuộc sống của bạn là gì? Đôi khi, điều này không dễ nhìn thấy.

Có thể cách tốt nhất để nhận diện trọng tâm của bạn là xem xét kỹ các nhân tố chi phối cuộc sống của bạn. Nếu có thể nhận diện ra một hay nhiều trường hợp mô tả dưới đây, bạn có thể lần theo dấu vết để tìm ra trọng tâm phát sinh ra nó, loại trọng tâm có thể đang làm hạn chế khả năng thành đạt của bạn.

Thông thường, trọng tâm cuộc sống của một người là sự kết hợp cùng một lúc các trọng tâm lại với nhau. Hầu hết cuộc sống của mọi người chịu sự chi phối của nhiều sự tác động. Tùy thuộc vào điều kiện bên ngoài hay từ bên trong, một trọng tâm cụ thể nào đó có thể được kích hoạt cho đến khi các nhu cầu cơ bản được thỏa mãn. Sau đó, một trọng tâm khác trở thành lực lượng chi phối.

Nếu chuyển đổi từ trọng tâm này sang trọng tâm khác, kết quả tương đối mà bạn thu được cũng giống như khi chơi trò tàu lượn, có lúc bạn lên đến đỉnh cao nhưng cũng có lúc lại xuống thấp. Bạn cố tìm cách bù đắp điểm yếu này bằng cách vay mượn *năng lực* từ nơi khác. Ở đây không có một *định hướng* nhất quán nào, không có một *sự khôn ngoan* bền vững, một *năng lực* ổn định hay một ý thức nào về *an toàn* và giá trị nội tại cá nhân. Điều lý tưởng là tạo ra một trọng tâm rõ ràng để bạn có thể đạt được *an toàn, định hướng, khôn ngoan* và *năng lực* ở mức độ cao nhằm giúp luôn chủ động cũng như kết hợp hài hòa mọi mặt cuộc sống.

Trọng tâm	An toàn	Định hướng	Khôn ngoan	Năng lực
Nếu bạn lấy ***hôn nhân làm trọng tâm***	* Cảm giác an toàn của bạn phụ thuộc vào cách cư xử của vợ/chồng bạn. * Bạn dễ bị tổn thương bởi tâm trạng và tình cảm của vợ/chồng bạn. * Thất vọng sâu sắc dẫn đến từ bỏ hay xung đột khi vợ/chồng bạn không tán thành hay không đáp ứng mong đợi của bạn. * Bất cứ điều gì có thể đụng chạm đến mối quan hệ đều được coi như mối đe dọa.	* Hướng đi của bạn xuất phát từ nhu cầu và ý muốn của vợ hay chồng bạn.	* Góc nhìn cuộc sống của bạn bao quanh những điều có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến vợ/chồng hoặc mối quan hệ của bạn.	Năng lực hành động của bạn bị hạn chế bởi nhược điểm của vợ/chồng và của bạn.
Nếu bạn lấy ***gia đình làm trọng tâm***	* An toàn của bạn dựa trên cơ sở sự chấp nhận của gia đình và việc đáp ứng kỳ vọng của gia đình.	* “Kịch bản” về gia đình là cơ sở để điều chỉnh thái độ và hành vi của bạn.	* Bạn lý giải tất cả mọi mặt của cuộc sống dưới góc độ gia đình bạn, tạo ra sự hiểu biết phiến diện và cảm xúc cực đoan.	* Hành động của bạn bị hạn chế bởi các khuôn mẫu và truyền thống gia đình.

	* Cảm giác an toàn cá nhân không ổn định. * Cảm giác của bạn về giá trị bản ngã dựa vào thanh danh của gia đình.	* Tiêu chuẩn để ra quyết định của bạn phải phù hợp với gia đình, hay theo ý muốn của gia đình.		
Nếu bạn lấy ***tiền bạc làm trọng tâm***	* Giá trị bản thân bạn được quyết định bởi giá trị tài sản bạn có. * Bạn dễ bị tổn thương trước bất cứ điều gì đe dọa an toàn kinh tế của bạn.	* Lợi nhuận là tiêu chuẩn cho quyết định của bạn.	* Kiếm tiền là lăng kính để nhìn và hiểu cuộc sống, dẫn đến sự xét đoán lệch lạc.	* Bạn bị giới hạn trong phạm vi những gì có thể mua được bằng tiền và tầm nhìn hạn chế của bạn.
Nếu bạn lấy ***công việc làm trọng tâm***	* Bạn thường nhận diện bản thân qua vai trò nghề nghiệp của mình. * Bạn chỉ có cảm giác thoải mái khi làm việc.	* Các quyết định của bạn dựa vào nhu cầu và các kỳ vọng công việc của bạn.	* Bạn thường bị giới hạn bởi vai trò của bạn trong công việc. * Bạn coi công việc là tất cả cuộc sống của bạn.	* Hành động của bạn bị giới hạn bởi hình mẫu công việc, các cơ hội nghề nghiệp, các giới hạn của tổ chức, nhận thức của cấp trên và sự hạn chế về năng lực của bạn để làm một việc cụ thể.

Nếu bạn lấy ***tài sản làm trọng tâm***	* Sự an toàn của bạn dựa vào danh vọng, địa vị xã hội hay việc sở hữu tài sản hữu hình. * Bạn thường so sánh cái mình có với người khác.	* Các quyết định của bạn dựa vào những gì có thể bảo vệ, làm gia tăng của cải của bạn.	* Bạn nhìn thế giới qua việc so sánh các mối tương quan kinh tế và xã hội.	* Năng lực của bạn nằm trong giới hạn mà bạn có thể mua bán hay vị thế xã hội mà bạn có thể đạt được.
Nếu bạn lấy ***thú vui làm trọng tâm***	* Bạn chỉ cảm thấy an tâm khi thỏa mãn mọi thú vui. * Sự an toàn của bạn ngắn ngủi, như được gây mê và phụ thuộc vào môi trường sống.	* Quyết định của bạn là dựa vào những gì gây thích thú nhất cho bạn.	* Bạn nhìn thế giới thông qua những gì mà bạn quan tâm.	* Sức mạnh của bạn hầu như bị bỏ qua.
Nếu bạn lấy ***bạn bè làm trọng tâm***	* Sự an toàn của bạn phụ thuộc vào tấm gương xã hội. * Bạn là người rất hay bị lệ thuộc vào ý kiến của người khác.	* Tiêu chuẩn cho quyết định của bạn là "Họ sẽ nghĩ gì?". * Bạn dễ bị lúng túng.	* Bạn nhìn thế giới qua lăng kính xã hội.	* Năng lực bị giới hạn trong phạm vi quan hệ xã hội. * Hành động của bạn dễ thay đổi như ý kiến của bạn.
Nếu bạn lấy ***đối thủ làm trọng tâm***	* Sự an toàn của bạn dễ bị lung lay tùy thuộc vào động thái của đối thủ của bạn.	* Hành động của bạn phụ thuộc vào hành động của đối thủ nhằm	* Sự phán xét của bạn bị hạn hẹp và méo mó.	* Có thể tích tụ một ít năng lượng từ cơn giận dữ, ghen ghét, tức tối

	* Bạn luôn băn khoăn đối thủ đang có âm mưu gì. * Bạn tự thanh minh và chấp nhận bất kỳ ý kiến nào đi ngược lại với lợi ích của đối thủ.	tạo thế phòng thủ cho mình. * Quyết định của bạn dựa vào những gì chống lại đối thủ.	* Bạn luôn luôn phòng thủ, quá bị động và luôn bị ám ảnh bởi những kẻ đối nghịch với mình.	và hận thù. Đây là nguồn năng lượng tiêu cực dùng để phá hoại chứ không có ích cho việc tạo dựng.
Nếu bạn lấy ***tôn giáo làm trọng tâm***	* Sự an toàn của bạn dựa vào hoạt động giáo hội và niềm tin tôn giáo. * Bạn tìm thấy sự an toàn thông qua việc thờ cúng, tiếp thu giáo lý và các hoạt động tôn giáo khác.	* Bạn chịu sự chi phối bởi cách đánh giá của người khác đối với hành động của bạn theo lời giáo huấn.	* Bạn nhìn thế giới thông qua con mắt của các tín đồ.	* Năng lực của bạn bị phụ thuộc vào vị trí hay vai trò của bạn trong giáo hội.
Nếu bạn lấy ***bản thân làm trọng tâm***	* Sự an toàn của bạn luôn thay đổi và biến động.	* Tiêu chuẩn phán xét của bạn luôn gắn liền với nhu cầu của mình: "Nếu tôi cảm thấy tốt...", "Điều tôi muốn là...", "Điều tôi cần là...", "Tôi được gì trong đó?".	* Bạn nhìn thế giới thông qua mức độ ảnh hưởng của các quyết định, sự kiện, hay hoàn cảnh... đối với bản thân mình.	* Năng lực hành động của bạn bị giới hạn bởi nguồn lực của bạn, không có sự hỗ trợ từ bên ngoài.

10. Trọng tâm hướng về nguyên tắc

Bằng cách *hướng cuộc sống vào các nguyên tắc đúng đắn*, chúng ta sẽ tạo ra một nền tảng vững chắc cho sự phát triển bốn yếu tố hỗ trợ cuộc sống của mình.

Sự an toàn của chúng ta xuất phát từ việc hiểu rằng những nguyên tắc đúng đắn sẽ không bao giờ thay đổi. Các nguyên tắc không phản ứng với bất kỳ tác động nào bên ngoài. Chúng không bao giờ trở nên bất thường và khó kiểm soát. Chúng không bao giờ rình rập để làm hại chúng ta. Chúng không phụ thuộc vào hành vi của người khác, vào môi trường hay các trào lưu thời thượng. Nhưng chúng cũng không chỉ cho chúng ta những con đường tắt hay các giải pháp tạm bợ. Hãy nhớ rằng các nguyên tắc đúng đắn không bao giờ chết. Chúng không xuất hiện hôm nay rồi biến mất vào ngày mai. Chúng không thể bị phá hủy bởi bất cứ một thảm họa hay biến cố nào.

Có thể thấy các nguyên tắc là những chân lý cơ bản và sâu xa, những sự thật hiển nhiên tồn tại bao đời, những mẫu số chung của mọi thứ. Chúng là những sợi chỉ bện chặt vào nhau bằng sự chính xác, sự nhất quán, vẻ đẹp và sức mạnh xuyên suốt cuộc sống.

Trong một số hoàn cảnh và ở một số người, các nguyên tắc đôi khi bị bỏ qua. Mặc dù vậy, chúng ta vẫn có thể tin rằng chúng có sức mạnh hơn cả con người hay hoàn cảnh. Hàng ngàn năm lịch sử loài người đã từng chứng kiến điều đó. Quan trọng hơn nữa là chúng ta có thể làm cho nó phát huy tác dụng trong cuộc sống.

Tất nhiên, chúng ta không thể biết hết mọi việc. Kiến thức và sự hiểu biết của chúng ta về những nguyên tắc đúng đắn bị giới hạn bởi chính sự thiếu hiểu biết về bản

chất thật sự của con người và thế giới xung quanh, bởi hàng đống những triết lý và lý thuyết trái với các nguyên tắc đúng đắn. Những ý tưởng sai trái này có thể được chấp nhận theo từng thời điểm, nhưng chúng sẽ không tồn tại lâu dài vì được xây dựng từ các nền tảng sai lầm.

Chúng ta bị giới hạn, nhưng chúng ta có thể đẩy lùi các giới hạn đó. Sự hiểu biết và trưởng thành giúp chúng ta tìm ra các nguyên tắc đúng đắn với niềm tin rằng càng học nhiều, càng đặt tiêu cự của lăng kính chính xác thì qua đó, chúng ta càng nhìn nhận thế giới một cách rõ ràng hơn. Các nguyên tắc không thay đổi, chỉ có sự hiểu biết của chúng ta về chúng là thay đổi.

Khôn ngoan và *định hướng* lấy *nguyên tắc làm trọng tâm* xuất phát từ những "bản đồ" đúng đắn, từ bản chất của sự vật trong hiện tại, quá khứ và/hoặc tương lai. Các "bản đồ" chính xác sẽ giúp chúng ta nhìn thấy rõ đích đến của mình và biết làm thế nào để đến đó. Chúng ta có thể dựa trên các số liệu chính xác để ra quyết định nhằm giúp cho việc thực hiện được dễ dàng và có ý nghĩa.

Năng lực cá nhân được tạo ra khi *sống theo nguyên tắc* là sức mạnh của một người biết tự nhận thức, có tri thức và luôn chủ động, không bị hạn chế bởi thái độ, hành vi của người khác hay bởi tác động của hoàn cảnh và môi trường.

Hạn chế duy nhất có tính thực tế đối với *năng lực* là hệ quả tự nhiên của bản thân các nguyên tắc. Chúng ta tự do lựa chọn hành động dựa trên sự hiểu biết về các nguyên tắc đúng đắn, nhưng chúng ta không được tự do lựa chọn hệ quả của các hành động đó. Hãy nhớ rằng, "khi bạn nhấc một đầu của chiếc gậy lên thì bạn cũng nhấc luôn cả đầu bên kia".

Các nguyên tắc đều gắn liền với hệ quả tự nhiên. Khi sống phù hợp với chúng, chúng ta sẽ thu được những hệ quả tích cực; nếu xem thường chúng, chúng ta sẽ nhận lấy hậu quả. Nhưng vì các nguyên tắc này áp dụng cho mọi người, dù họ có nhận thấy hay không, nên sự hạn chế này mang tính phổ quát. Và, càng biết nhiều các nguyên tắc đúng đắn, chúng ta càng có nhiều lựa chọn để hành động một cách khôn ngoan.

Bằng cách tập trung vào các nguyên tắc vĩnh cửu và bất biến, chúng ta sẽ tạo ra mô thức cơ bản cho một cuộc sống tích cực. Đây là trọng tâm mở ra triển vọng cho mọi trọng tâm khác.

Hãy nhớ rằng mô thức của bạn là nguồn gốc hình thành thái độ và hành vi của bạn. Mô thức cũng giống như một cặp kính, nó ảnh hưởng đến cách bạn nhìn nhận mọi thứ trong cuộc sống của mình. Những điều trong cuộc sống, khi nhìn bằng mô thức các nguyên tắc đúng đắn, sẽ rất khác biệt với khi nhìn bằng các mô thức trọng tâm khác.

Để nhanh chóng hiểu được sự khác biệt do trọng tâm tạo nên, chúng ta hãy xem xét một vấn đề cụ thể bằng các trọng tâm khác nhau. Bạn hãy lần lượt nhìn qua từng lăng kính một để cảm nhận phản ứng từ mỗi trọng tâm khác nhau ra sao ở ví dụ sau:

Giả sử tối nay bạn rủ vợ đi xem hòa nhạc. Bạn đã mua vé và cô ấy rất háo hức. Lúc này là 4 giờ chiều.

Đột nhiên, sếp gọi bạn vào phòng và nói ông ấy muốn bạn chuẩn bị ngay tài liệu cho một cuộc họp quan trọng sẽ diễn ra vào 9 giờ sáng hôm sau.

Nếu bạn xem trọng gia đình, trọng tâm của bạn sẽ là vợ mình. Bạn có thể nói với sếp rằng bạn không thể ở lại làm

việc và bạn cùng vợ đi xem hòa nhạc vì đã lên kế hoạch. Bạn cũng có thể cảm thấy cần ở lại làm việc để tránh các rắc rối về sau trong quan hệ với sếp, nhưng bạn sẽ làm như thế một cách miễn cưỡng. Nếu ở lại làm việc, bạn cảm thấy rất lo lắng về phản ứng của vợ và tìm cách biện hộ cho quyết định của mình để tránh làm vợ thất vọng và giận dỗi.

Nếu bạn xem trọng tiền bạc, suy nghĩ chính của bạn sẽ là thu nhập làm thêm giờ hay hệ quả của việc làm thêm giờ đối với khả năng tăng lương, thăng chức sau này. Bạn sẽ gọi điện thoại cho vợ bảo rằng bạn phải ở lại làm việc ngoài giờ và nghĩ rằng cô ấy sẽ thông cảm vì vấn đề tài chánh phải đặt lên hàng đầu.

Nếu xem trọng công việc, bạn có thể suy nghĩ về cơ hội. Bạn có thể học được nhiều hơn qua công việc. Bạn có thể "lấy điểm" với sếp và qua đó củng cố sự nghiệp của mình. Bạn có thể tự khen mình đã sáng suốt làm thêm ngoài giờ, một bằng chứng cho thấy bạn là nhân viên rất nhiệt tình và vợ bạn sẽ tự hào về bạn.

Nếu xem trọng tài sản, bạn có thể nghĩ đến những thứ có thể mua được nhờ thu nhập làm việc thêm giờ. Hoặc bạn có thể cho rằng uy tín của bạn tại công ty – cũng là một thứ tài sản – sẽ tăng lên nếu bạn ở lại làm thêm giờ. Ngày mai, mọi người sẽ được biết bạn là một nhân viên đáng quý, dám hy sinh và tận tụy trong công việc như thế nào.

Nếu lấy thú vui làm trọng, bạn có thể từ chối đề nghị của sếp và đi xem hòa nhạc, mặc dù vợ bạn có thể muốn bạn ở lại công sở để làm thêm ngoài giờ. Bạn nghĩ rằng mình xứng đáng được hưởng một buổi tối thoải mái.

Nếu xem bạn bè là trọng, bạn sẽ cân nhắc có nên mời bạn bè cùng đi xem hòa nhạc với vợ chồng bạn hay không.

Hoặc bạn quan sát xem bạn bè, đồng nghiệp của bạn có cùng bạn ở lại làm ngoài giờ hay không.

Nếu lấy đối thủ làm trọng, bạn có thể đồng ý ở lại làm việc muộn vì bạn biết điều này sẽ làm tăng lợi thế cho bạn, giúp bạn "qua mặt" đối thủ. Trong khi "hắn" đi chơi, thì "mình" cố gắng làm việc cật lực, cả công việc của "mình" lẫn của "hắn". Bạn quyết hy sinh thú vui riêng vì cơ hội được chứng tỏ năng lực của mình trước sếp, đồng thời "hạ bệ" đối thủ.

Nếu xem tôn giáo là trọng, quyết định của bạn có thể bị ảnh hưởng bởi ý nghĩ rằng làm một "tín đồ gương mẫu" thì bạn cần phải xử lý sao cho đúng mực trong tình huống này.

Nếu bạn xem bản thân mình là trọng, bạn sẽ tập trung vào việc gì có lợi nhất cho bạn: ghi điểm với sếp hay dành cho vợ một buổi tối lãng mạn? Mối quan tâm chính của bạn là các phương án khác nhau sẽ có ảnh hưởng như thế nào đến lợi ích cá nhân.

Khi sử dụng nhiều cách khác nhau để xem xét một vấn đề, trong sự tương tác hàng ngày với những người xung quanh, bạn có ngạc nhiên khi gặp phải vấn đề về cách nhìn "cô gái/bà lão" hay không? Bạn có nhìn thấy các trọng tâm này ảnh hưởng như thế nào đến các động cơ, quyết định hàng ngày, đến hành động (hay phản ứng), đến lý giải của bạn về các sự kiện đó hay không? Đó là lý do vì sao sự hiểu biết về trọng tâm trở nên rất quan trọng. Và nếu trọng tâm đó không làm cho bạn trở thành một người luôn chủ động, bạn cần phải thay đổi mô thức để chuyển sang trọng tâm khác có thể giúp bạn thực hiện được điều này.

Là người lấy nguyên tắc làm trọng tâm, bạn luôn cố

gắng tách mình ra khỏi những cảm xúc do hoàn cảnh và các nhân tố khác mang lại để đánh giá các phương án khác nhau trong cuộc sống. Hãy nhìn nhận mọi việc trong tổng thể – nhu cầu làm việc, nhu cầu tình cảm gia đình, các nhu cầu khác cũng như các hệ quả đến từ những quyết định khác nhau – để đưa ra giải pháp tốt nhất.

Việc bạn chọn đi xem hòa nhạc hay ở lại làm thêm ngoài giờ chỉ là một phần rất nhỏ của một quyết định có hiệu quả. Có thể bạn có lựa chọn giống nhau với các trọng tâm khác nhau, nhưng sẽ có nhiều khác biệt đáng kể khi bạn xuất phát từ mô thức lấy nguyên tắc làm trọng tâm.



Trọng tâm	An toàn	Định hướng	Khôn ngoan	Năng lực
Nếu bạn lấy ***nguyên tắc làm trọng tâm***	* Sự an toàn của bạn dựa vào các nguyên tắc đúng đắn, không thay đổi, bất kể điều kiện hay hoàn cảnh bên ngoài. * Bạn biết rằng các nguyên tắc đúng đắn có thể được trải nghiệm nhiều lần trong cuộc sống của bạn. * Là thước đo về sự hoàn thiện bản thân, các nguyên tắc đúng đắn hoạt động với sự chính xác, nhất quán, vẻ đẹp và sức mạnh. * Các nguyên tắc đúng đắn giúp bạn hiểu được sự phát triển của bản	* Các nguyên tắc giúp bạn định hướng đâu là đích đến và cách thức để đi đến đó. * Bạn sử dụng số liệu chính xác để đưa ra quyết định khả thi và có ý nghĩa. * Bạn đứng tách riêng khỏi thực trạng cuộc sống, tình cảm và hoàn cảnh, nhìn vào tổng thể cân bằng. Quyết định và hành động của bạn phản ảnh sự cân nhắc và hậu quả cả ngắn lẫn dài hạn.	* Sự suy xét của bạn bao gồm những kết quả lâu dài, phản ánh sự cân bằng, khôn ngoan và chắc chắn. * Bạn nhìn sự vật khác đi, suy nghĩ và hành động khác với phần lớn những người bị động. * Bạn nhìn thế giới thông qua mô thức cơ bản – mô thức này làm cho cuộc sống có hiệu quả trong tương lai. * Bạn nhìn thế giới qua những đóng góp của mình cho cuộc	* Năng lực của bạn chỉ bị hạn chế bởi sự hiểu biết và tuân theo quy luật tự nhiên, các nguyên tắc đúng đắn cũng như các hậu quả tự nhiên của chính các nguyên tắc. * Bạn trở thành một cá nhân biết tự nhận thức, có kiến thức, luôn chủ động, hầu như không bị hạn chế bởi thái độ, hành vi, hành động của người khác. * Khả năng hành động vượt xa các nguồn lực của bạn và

	thân, cho bạn niềm tin để học nhiều hơn, nhờ đó có thêm kiến thức và hiểu biết. * Nguồn lực an toàn sẽ là một nền tảng cố định, bất biến để bạn xem thay đổi như là một cuộc phiêu lưu và cơ hội lý thú để được cống hiến.	* Trong mọi hoàn cảnh, bạn chủ động chọn giải pháp tốt nhất, đặt các quyết định dựa trên lương tâm được các nguyên tắc định hướng.	sống và cho những người xung quanh. * Bạn có lối sống luôn chủ động, theo đuổi việc phục vụ và giúp đỡ người khác. * Bạn lý giải mọi kinh nghiệm trong cuộc sống dưới góc độ các cơ hội để học tập và đóng góp.	khuyến khích cách sống phụ thuộc lẫn nhau ở mức cao. * Quyết định và hành động của bạn không bị thúc đẩy bởi sự hạn chế hiện thời về tài chính hay hoàn cảnh. Bạn được tự do trong mối quan hệ tương thuộc.

Trước hết, bạn hành động không phải do tác động của người khác hay do hoàn cảnh. Bạn chủ động trong việc lựa chọn giải pháp bạn cho là tốt nhất. Bạn đưa ra quyết định của mình một cách có ý thức và có hiểu biết.

Thứ hai, bạn biết quyết định của mình đưa ra là hiệu quả nhất vì nó được dựa trên các nguyên tắc với những kết quả lâu dài có thể dự đoán được.

Thứ ba, điều bạn lựa chọn sẽ đóng góp cho những giá trị tối ưu trong cuộc đời bạn. Quyết định "ở lại làm thêm giờ để có lợi thế hơn người khác tại công ty" mang một ý nghĩa hoàn toàn khác so với mục đích muốn đóng góp cho sự vững mạnh của công ty hay biểu hiện sự tôn trọng sếp của bạn. Kinh nghiệm bạn có được khi thực hiện các quyết định của mình sẽ đem lại chất lượng và ý nghĩa cho cả cuộc sống của bạn.

Thứ tư, bạn có thể giao tiếp với vợ và sếp của bạn trong mạng lưới vững chắc các mối quan hệ tương thuộc mà bạn đã tạo ra. Vì là người độc lập, nên bạn có thể có được các quan hệ này một cách hiệu quả. Nếu nắm chức vụ cao trong công ty, bạn có thể giao việc chuẩn bị tài liệu cho cấp dưới đáng tin cậy của mình, trong khi vẫn có thể đi xem hòa nhạc cùng vợ. Phần việc quan trọng còn lại, bạn có thể đến công ty thật sớm vào sáng hôm sau để giải quyết nốt.

Cuối cùng, bạn cảm thấy dễ chịu về quyết định của mình. Bất cứ việc gì bạn quyết định thực hiện, bạn đều tập trung hết sức để hoàn thành một cách vui vẻ, thoải mái nhất.

Là người lấy nguyên tắc làm trọng tâm, bạn sẽ có một cái nhìn khác về mọi việc. Và vì thế, bạn sẽ hành động khác. Khi đạt được sự *an toàn, định hướng, khôn ngoan* và *năng lực*

ở mức độ bền vững và ổn định, bạn sẽ có được nền tảng cho một cuộc sống luôn chủ động và thành đạt.

11. THIẾT LẬP VÀ VẬN DỤNG BẢN TUYÊN NGÔN SỨ MỆNH CÁ NHÂN

Khi đi sâu vào bên trong con người mình, hiểu và điều chỉnh các mô thức cơ bản cho phù hợp với các nguyên tắc, chúng ta sẽ tạo ra được một trọng tâm hiệu quả, mạnh mẽ và một thấu kính để nhìn thế giới xung quanh. Sau đó, ta mới điều chỉnh tiêu cự của nó để liên hệ với thế giới một cách hữu hiệu nhất.

Frankl nói rằng chúng ta *phát hiện* chứ không phải *phát minh* ra sứ mệnh cuộc đời của mình. Tôi rất thích cách dùng từ của ông. Tôi nghĩ mỗi chúng ta đều có một chiếc máy theo dõi đặt bên trong, hoặc tri giác, hoặc nhận thức - những thứ giúp chúng ta nhận biết tính đơn nhất và khả năng đóng góp của từng cá nhân. Theo lời Frankl: "Mỗi cá nhân đều có một sự nghiệp hay sứ mệnh riêng biệt trong đời và không thể thay đổi vì họ chỉ sống được một lần. Vì vậy, mỗi người có một nhiệm vụ riêng và những cơ hội riêng để thực hiện nó".

Chúng ta cần lưu ý tầm quan trọng đặc biệt của tính luôn chủ động và việc tập trung vào *Vòng tròn Ảnh hưởng* của chúng ta. Đi tìm vài ý nghĩa trừu tượng đối với cuộc sống bên trong *Vòng tròn Quan tâm* chính là hành vi từ bỏ trách nhiệm luôn chủ động, phó mặc việc *sáng tạo lần thứ nhất* của mình cho hoàn cảnh hay người khác.

Ý nghĩa cuộc sống xuất phát từ nội tâm, theo lời Frankl: "Xét cho cùng, người ta không nên hỏi ý nghĩa cuộc sống của mình là gì mà nên hiểu chính bản thân mình

phải là người trả lời câu hỏi đó. Nói cách khác, mỗi người đều bị cuộc sống chất vấn, và anh ta chỉ có thể trả lời bằng cuộc sống của mình, bằng việc có trách nhiệm với nó".

Trách nhiệm cá nhân hay tính luôn chủ động đóng vai trò quan trọng trong *sự sáng tạo lần thứ nhất*. Trở lại phép ẩn dụ về máy vi tính, thói quen thứ nhất cho rằng "Bạn là người lập trình", còn theo thói quen thứ hai, "Bạn hãy viết ra chương trình". Bạn sẽ không thực sự đầu tư vào việc "viết chương trình" nếu bạn chưa nhận thấy trách nhiệm của mình là "người lập trình".

Là người chủ động, chúng ta có thể quyết định trở thành loại người nào và làm gì trong cuộc sống của mình. Chúng ta có thể viết ra một bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân, một bản "hiến pháp" cá nhân.

Bản tuyên ngôn sứ mệnh không phải là thứ bạn có thể viết được ngay. Nó đòi hỏi sự suy ngẫm, phân tích, cân nhắc kỹ lưỡng và thường được viết đi viết lại nhiều lần để có được sự hoàn chỉnh. Có thể bạn phải mất nhiều tuần lễ hay thậm chí nhiều tháng để có thể có được bản tuyên ngôn vừa ý. Dù như vậy, bạn vẫn muốn thường xuyên xem lại và bổ sung, sửa đổi hàng năm, do nảy sinh những ý tưởng mới hoặc do hoàn cảnh thay đổi.

Nhưng về cơ bản, tuyên ngôn sứ mệnh của bạn được ví như một bản "hiến pháp" thể hiện nhất quán tầm nhìn và các giá trị của bạn. Nó sẽ trở thành tiêu chuẩn để bạn đối chiếu, đánh giá mọi khía cạnh cuộc sống.

Tôi thường xem đi xem lại bản tuyên ngôn của mình và chỉ mới hoàn tất nó trong thời gian gần đây. Mỗi khi ngồi một mình trên bãi biển hay trong những lúc dừng chân sau một chặng đường dài, tôi lại lấy ra cuốn sổ tay và ghi chú

những điều đã làm được hay chưa làm được. Có khi phải mất vài tiếng đồng hồ mới xong việc đó, nhưng nó mang lại cho tôi cảm giác sáng tỏ, có tổ chức và có trách nhiệm, một cảm giác hân hoan và tự do.

Tôi nhận ra quá trình làm công việc này cũng quan trọng như kết quả của nó. Lập ra hay sửa chữa, bổ sung bản tuyên ngôn sứ mệnh sẽ làm bạn thay đổi bởi vì nó buộc bạn phải suy nghĩ về các ưu tiên của mình một cách thấu đáo, thận trọng và gắn liền hành động với niềm tin của bạn. Khi bạn làm được điều đó, người khác sẽ nhận thấy bạn không còn bị động trước bất cứ điều gì xảy đến. Bạn sẽ ý thức được sứ mệnh cần thực hiện và sẽ rất tự hào về điều đó.

12. Vận dụng tư duy ở tầm cao mới

Khả năng tự nhận thức giúp chúng ta đánh giá tư duy của chính mình. Điều này đặc biệt có ích trong việc xây dựng tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân, cho phép chúng ta thực hiện Thói quen thứ hai – trí tưởng tượng và nhận thức, hai chức năng chủ yếu của bán cầu não phải. Hiểu được cách khai thác khả năng não phải sẽ làm tăng đáng kể khả năng *sáng tạo lần thứ nhất* của chúng ta.

Rất nhiều công trình nghiên cứu lớn đã được tiến hành trong nhiều thập kỷ qua về tính ưu thế của não bộ. Kết quả nghiên cứu cho thấy mỗi bán cầu não có xu hướng chuyên môn hóa và có ưu thế về một số chức năng khác nhau, xử lý các loại thông tin khác nhau, giải quyết các loại vấn đề khác nhau.

Về cơ bản, bán cầu não trái có ưu thế về lô-gíc/ngôn từ, còn bán cầu não phải có ưu thế về trực giác và sáng tạo. Bán cầu trái xử lý lời nói, bán cầu phải xử lý hình ảnh; bán cầu trái

xử lý bộ phận và chi tiết, bán cầu phải xử lý tổng thể và các mối quan hệ giữa các chi tiết. Bán cầu trái xử lý phân tích, nghĩa là chia nhỏ thông tin; bán cầu phải xử lý tổng hợp, nghĩa là tập hợp dữ liệu lại với nhau. Bán cầu trái xử lý tư duy theo tuần tự; bán cầu phải xử lý tư duy đồng thời và kết hợp. Bán cầu trái gắn với thời gian, bán cầu phải tự do về thời gian.

Mặc dù con người sử dụng cả hai bên não bộ, nhưng ở từng người bán cầu não bên này thường có xu hướng chiếm ưu thế hơn bên kia. Thật lý tưởng nếu chúng ta có thể khai thác và phát triển khả năng kết hợp cả hai bán cầu não cùng một lúc để có thể cảm nhận được tình huống xảy ra và chọn phương pháp thích hợp để xử lý. Thế nhưng, người ta lại có xu hướng rút vào "vùng an toàn" của bán cầu não chiếm ưu thế của mình và xử lý mọi tình huống theo bán cầu não này.

Theo lời Abraham Maslow(*): "Ai hay dùng búa thường nghĩ mọi thứ đều là đinh". Lại thêm một yếu tố khác nữa có ảnh hưởng đến các nhận thức khác nhau về hình ảnh "cô gái/bà lão". Đó là sự tùy thuộc vào việc bán cầu não nào chiếm ưu thế hơn ở từng người.

Chúng ta sống trong một thế giới mà bán cầu não trái chiếm phần lớn ưu thế. Lời nói, sự cân đo và logic chiếm vị trí thống lĩnh, còn khía cạnh sáng tạo, nghệ thuật, trực giác, cảm tính ở hàng thứ yếu. Nhiều người cảm thấy khó khăn hơn khi muốn khai thác tiềm năng não phải của mình.

(*) Abraham Maslow (1908 - 1970): Nhà tâm lý học người Mỹ, tác giả về lý thuyết của con người, bao gồm 5 cấp độ được xếp từ thấp đến cao. Lý thuyết này được vận dụng trên nguyên tắc: một nhu cầu đã tương đối được thỏa mãn thì nó không còn là xung động mạnh để thôi thúc nữa, khi đó, con người sẽ bị chi phối bởi nhu cầu khác cao hơn.

Phải thừa nhận rằng cách lý giải trên đây là quá đơn giản, và chắc chắn các công trình nghiên cứu trong thời gian tới sẽ cho chúng ta nhiều hiểu biết hơn về hoạt động của não. Nhưng vấn đề chính ở đây là chúng ta có khả năng thực hiện nhiều quá trình tư duy khác nhau, nhưng chỉ chưa khai thác hết tiềm năng của mình mà thôi. Khi khám phá được những khả năng khác nhau của não bộ, chúng ta có thể sử dụng trí tuệ của mình một cách có ý thức để đáp ứng các nhu cầu cụ thể hiệu quả hơn.

13. HAI PHƯƠNG PHÁP KHAI THÁC TIỀM NĂNG CỦA BÁN CẦU NÃO PHẢI

Nếu chúng ta sử dụng lý thuyết ưu thế của não bộ làm căn cứ, thì điều rõ ràng là chất lượng của *sự sáng tạo lần thứ nhất* của chúng ta sẽ chịu ảnh hưởng rất lớn bởi khả năng khai thác não phải. Càng sử dụng được nhiều khả năng của nó, chúng ta càng có thể tưởng tượng, tổng hợp, chuyển hóa thời gian và hoàn cảnh cũng như phác thảo một bức tranh toàn cảnh về những điều chúng ta mong muốn trong cuộc sống của mình.

Mở rộng viễn cảnh cuộc sống

Đôi khi, chúng ta bị bứt ra khỏi môi trường, cấu trúc tư duy của bán cầu não trái và chuyển sang phải bởi một trải nghiệm bất ngờ. Cái chết của người thân, căn bệnh hiểm nghèo, khánh kiệt tài chính, hoặc tai ương nghịch cảnh có thể làm chúng ta bừng tỉnh, nhìn vào cuộc đời của mình, và tự hỏi bản thân những câu hỏi hóc búa: "Điều gì mới thực sự quan trọng nhất? Tại sao tôi phải làm điều tôi đang làm?".

Nhưng nếu là người luôn chủ động, bạn sẽ không cần phải trông chờ vào hoàn cảnh hay sự giúp đỡ của người

khác mới có thể mở rộng các viễn cảnh cuộc sống. Bạn có thể tự làm điều này một cách có ý thức.

Có một số phương pháp thực hiện nó. Chẳng hạn, dựa vào sức mạnh của trí tưởng tượng, bạn có thể tưởng tượng ra đám tang của chính bạn, như chúng ta đã làm ở phần đầu của chương này, hay viết ra bài điếu văn cho chính mình. Hãy viết thật lòng và thật chi tiết.

Bạn có thể tưởng tượng lễ kỷ niệm lần thứ 25 và 50 ngày cưới của bạn. Hãy để vợ hoặc chồng bạn cùng tưởng tượng với bạn. Cố gắng rút ra bản chất của mối quan hệ gia đình mà bạn đã xây dựng trong suốt 25 hay 50 năm đó.

Bạn có thể tưởng tượng viễn cảnh bạn nghỉ hưu. Bạn muốn có thành tích gì, cống hiến gì trong sự nghiệp của mình? Bạn có kế hoạch gì sau khi nghỉ hưu?

Bạn muốn bắt đầu một nghề thứ hai? Hãy mở rộng tâm trí mình. Hãy tưởng tượng ra những chi tiết phong phú nhất. Hãy sử dụng càng nhiều giác quan càng tốt.

Tôi đã từng thử nghiệm những bài tập tưởng tượng tương tự với các lớp học của tôi tại trường đại học. "Giả dụ rằng các em chỉ còn sống hết học kỳ này thôi", tôi nói với sinh viên, "và trong học kỳ này mỗi em phải trở thành một sinh viên tốt của trường. Hãy tưởng tượng xem các em nên làm những gì, nên sống như thế nào".

Lập tức mọi thứ được đặt vào một viễn cảnh khác hẳn. Những giá trị trước đây không nhận thấy nay bỗng xuất hiện rõ nét.

Tôi cũng yêu cầu từng sinh viên sống với viễn cảnh của mình trong vòng một tuần và ghi nhật ký những trải nghiệm của mình. Kết quả rất đáng khích lệ. Các em bắt

đầu viết thư cho cha mẹ để bày tỏ tình cảm, rằng chúng yêu quý họ như thế nào. Những sinh viên đang bất hòa với anh chị em, hay bạn bè thì cố gắng hàn gắn lại.

Một đề tài trung tâm, xuyên suốt mọi hoạt động của giới trẻ và được ưu tiên hàng đầu – đó là tình yêu. Với nhận thức rằng chỉ còn sống một thời gian ngắn nữa, những hành động và lời nói thiếu suy nghĩ, những lên án, đổ lỗi hay xúc phạm người khác đối với các em nay trở thành vô nghĩa. Những nguyên tắc và giá trị của cuộc sống giờ trở nên rõ ràng hơn bao giờ hết.

Có một số phương pháp sử dụng trí tưởng tượng để tiếp cận với những giá trị. Và mọi phương pháp tôi từng sử dụng đều có hiệu quả như nhau. Khi người ta thực hiện quyết tâm tìm ra điều gì là quan trọng nhất đối với cuộc sống, trở thành con người như thế nào và muốn làm gì, thì họ sẽ trở nên rất cung kính. Họ bắt đầu có tư duy ở tầm cao hơn hiện tại và cả tương lai.

Hình dung và quyết tâm thực hiện

Lãnh đạo bản thân không phải là một trải nghiệm đơn lẻ, cũng không phải là sự bắt đầu và kết thúc bằng việc viết ra tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân. Đúng hơn, đó là một quá trình liên tục nhằm duy trì tầm nhìn và những giá trị để điều chỉnh nhịp sống sao cho phù hợp với những gì bạn cho là quan trọng nhất. Và trong nỗ lực đó, sức mạnh của bán cầu não phải có thể sẽ có ích cho bạn, khi bạn muốn gắn kết tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân của mình vào cuộc sống. Đó là một ứng dụng khác của thói quen *bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định*.

Chúng ta hãy quay trở lại ví dụ đã đề cập trước đây. Giả sử tôi là người cha biết yêu thương con cái và tôi cho đó là

một trong những giá trị cơ bản trong bản tuyên ngôn sứ mệnh của mình. Và, giả sử trong cuộc sống hàng ngày, tôi thường có những hành động thái quá.

Tôi có thể sử dụng khả năng hình dung của bán cầu não phải để viết ra một bản quyết tâm giúp bản thân trở nên phù hợp với những giá trị sâu sắc hơn của mình trong cuộc sống hàng ngày.

Một bản quyết tâm đúng gồm năm thuộc tính cơ bản: *cá nhân, tích cực, ở thì hiện tại, có thể hình dung được* và *thuộc về tình cảm.* Như vậy, tôi có thể viết đại loại như sau: "Điều đáng hài lòng *(tình cảm)* là tôi *(cá nhân)* đang phản ứng *(thì hiện tại)* bằng sự khôn ngoan, tình yêu thương, tính kiên định và tự chủ *(tích cực)* mỗi khi con cái có hành vi sai lệch".

Sau đó tôi có thể hình dung ra nó. Tôi có thể dành vài phút mỗi ngày để hoàn toàn thư giãn cả tâm hồn lẫn thể xác của mình, suy nghĩ về các tình huống khi con cái tôi có hành vi không đúng, mường tượng ra chúng một cách cụ thể. Tôi có thể cảm nhận mặt ghế tôi ngồi, sàn nhà dưới chân mình, chiếc áo tôi đang mặc. Tôi có thể hình dung chiếc áo con gái tôi mặc, nét mặt của nó. Các chi tiết tôi hình dung càng rõ ràng, sinh động bao nhiêu, tôi sẽ càng cảm nhận sự trải nghiệm của mình sâu sắc hơn bấy nhiêu, và càng ít có cảm giác là người đứng ngoài quan sát bấy nhiêu.

Tôi có thể hình dung viễn cảnh con gái tôi có một hành động cụ thể nào đó mà thông thường, điều này làm tim tôi đập thình thịch và nổi cơn thịnh nộ. Nhưng thay vì phản ứng như thường lệ, tôi lại có được sự tự chủ như đã nêu trong bản quyết tâm trên. Tôi có thể viết thành chương trình, thành "kịch bản" phù hợp với những giá trị và tuyên

ngôn sứ mệnh của mình.

Nếu tôi thực hiện như vậy ngày này qua ngày khác, hành vi của tôi sẽ thay đổi. Thay vì sống theo các "kịch bản" do cha mẹ viết ra, hoặc do xã hội hay môi trường đem lại, tôi sẽ sống theo "kịch bản" do chính tôi viết ra, xuất phát từ hệ thống các giá trị mà mình lựa chọn.

Tôi đã giúp đỡ và động viên con trai mình, Sean, sử dụng quá trình xây dựng bản quyết tâm này trong suốt sự nghiệp chơi bóng bầu dục của nó. Chúng tôi hướng dẫn nó thực hiện điều này khi nó còn chơi ở vị trí trung vệ tại trường trung học, cho đến khi tự nó xây dựng bản quyết tâm đầu tiên của mình.

Chúng tôi cố gắng làm cho cu cậu có trạng thái tâm lý thoải mái nhất bằng kỹ thuật thở sâu và thư giãn các cơ bắp. Rồi tôi giúp cu cậu hình dung viễn cảnh bản thân đang trong một tình huống rất gay go như có một cú lao bóng chớp nhoáng vào thẳng mình. Nó sẽ phải phán đoán tình huống và phản ứng lại cú tấn công đó. Nó sẽ phải hình dung việc ra hiệu cho đồng đội sau khi phán đoán hướng phòng ngự. Nó phải hình dung cú đón bóng, rồi cú nhận bóng thứ hai, thứ ba. Nó sẽ phải hình dung ra các phương án mà thông thường nó không thực hiện.

Có lần, nó tâm sự với tôi rằng nó luôn cảm thấy bị quá căng thẳng. Khi chúng tôi nói chuyện với nhau, tôi mới nhận ra nguyên nhân sâu xa là do nó đang tự kỷ ám thị quá mức về tình trạng căng thẳng đó. Do vậy, tôi hướng dẫn nó tập trung vào các biện pháp thư giãn những lúc bị sức ép. Chúng tôi phát hiện ra bản chất của sự hình dung là rất quan trọng. Nếu hình dung chệch đối tượng, bạn sẽ hành động sai.

Tiến sĩ Charles Garfield đã thực hiện cuộc nghiên cứu sâu rộng về những người đạt thành tích đỉnh cao, cả trong thể thao và kinh doanh. Trong công trình nghiên cứu Chương trình của NASA, Charles Garfield đã bị lôi cuốn bởi những thành tích đỉnh cao của các nhà du hành vũ trụ. Họ luyện tập mọi thứ trên mặt đất, lặp đi lặp lại không biết bao nhiêu lần các động tác mô phỏng trong môi trường giả định, trước khi bay lên không gian vũ trụ.

Một trong những kết quả nghiên cứu chính của ông là việc phát hiện ra rằng hầu hết các vận động viên đẳng cấp thế giới và các nhà hoạt động chuyên nghiệp hàng đầu khác đều là những người có óc hình dung rất tốt. Họ nhìn thấy; họ cảm thấy; họ trải nghiệm trước khi thực sự hành động. Họ thường bắt đầu bằng cách đặt ra đích đến trong tâm trí.

Về phần mình, bạn cũng có thể thực hiện điều này trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Trước một cuộc biểu diễn, một buổi thuyết trình bán hàng, một cuộc đối đầu khó khăn, bạn hãy hình dung viễn cảnh của nó một cách rõ ràng, sinh động, thường xuyên và lặp đi lặp lại. Đồng thời, cũng nên cố gắng tạo ra một "vùng bình yên" trong tâm hồn để khi bước vào tình huống thật, bạn sẽ không thấy bỡ ngỡ và sợ hãi.

Bán cầu não phải, vốn chi phối tính sáng tạo và óc hình dung, là tài sản quan trọng nhất của bạn, không chỉ đối với việc lập tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân mà còn đối với việc áp dụng nó vào thực tế cuộc sống.

Một số công trình gần đây trong lĩnh vực này có thể kể đến như *Lập trình hóa tiềm thức, Lập trình hóa ngôn ngữ não bộ, Các hình thức thư giãn mới* và *Các phương pháp độc thoại.*

Tất cả các vấn đề này đều có liên quan đến việc giải thích, chi tiết hóa và tập hợp các nguyên tắc khác nhau của *quá trình sáng tạo lần thứ nhất.*

Trong quá trình lãnh đạo bản thân một cách có hiệu quả, các phương pháp *hình dung* và *quyết tâm thực hiện* xuất hiện một cách tự nhiên từ nền tảng *tư duy có mục đích* và các *nguyên tắc* đã trở thành trọng tâm trong cuộc sống của mỗi cá nhân. Những kỹ thuật này rất có tác dụng trong việc viết lại "kịch bản" và tái lập trình, trong việc lập ra các bản quyết tâm đó. Tôi tin rằng những nguyên tắc chính của mọi xã hội, mọi thời đại, mọi nền văn minh, mọi tôn giáo cũng như phương thức ứng dụng vào thực tế cuộc sống đều giống nhau, dù được che đậy dưới nhiều lớp vỏ ngôn từ khác nhau – đạo đức, kinh thánh, thiền định, hiệp ước... – và nhiều hình thức khác nhau khi vận dụng trí tưởng tượng và nhận thức.

Nhưng nếu các phương pháp này trở thành một phần của Đạo đức Nhân cách, tách khỏi cơ sở của tính cách và các nguyên tắc, thì chúng có thể được sử dụng không đúng hoặc bị lạm dụng để phục vụ cho các trọng tâm khác, đặc biệt là *trọng tâm bản ngã* - lợi ích cá nhân.

Hình dung và quyết tâm thực hiện là các hình thức của lập trình hóa. Chúng ta cần tránh không để mình rơi vào việc lập trình không phù hợp với trọng tâm, hay lập trình dựa vào các trọng tâm tiền bạc, trọng tâm bản ngã hoặc các trọng tâm không dựa trên những nguyên tắc đúng đắn.

Trí tưởng tượng có thể được sử dụng để đạt được lợi ích thoáng qua. Nhưng tôi tin rằng, muốn sử dụng khả năng này ở cấp độ cao hơn, chúng ta cần phải hòa hợp nó với lương tâm để bứt ra khỏi cái tôi của mình và xây dựng

một cuộc sống nhằm cống hiến cho xã hội. Cuộc sống này dựa trên mục đích duy nhất và các nguyên tắc chi phối thực tại mang tính tương thuộc.

14. Nhận diện vai trò và mục tiêu

Trong khi bạn cố gắng mường tượng ra các hình ảnh, cảm xúc, hình tượng từ bán cầu não phải qua những lời lẽ trong tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân thì bán cầu não trái cũng góp phần quan trọng trong việc chi phối tính lô-gíc/ngôn từ. Cũng giống như việc tập thở sâu giúp kết hợp hài hòa thể xác và tâm hồn, viết lách là một loại hoạt động kết hợp cơ bắp, thần kinh, tâm lý giúp nối liền ý thức với tiềm thức, gạn đục khơi trong tư duy và tách tổng thể ra thành các bộ phận.

Mỗi người có nhiệm vụ, vai trò khác nhau trong cuộc sống, tùy theo năng lực và lĩnh vực hoạt động khác nhau trong từng phạm vi trách nhiệm. Chẳng hạn, những vai trò khác nhau của tôi là một cá nhân, một người chồng, người cha, người thầy, một tín đồ công giáo, một doanh nhân. Và mỗi vai trò này đều có tầm quan trọng như nhau đối với tôi.

Một trong những vấn đề cản trở quá trình đi lên của chúng ta trong cuộc sống là chúng ta không có được tầm nhìn khái quát, tổng thể. Chúng ta mất ý thức về sự cân bằng, về một hệ sinh thái tự nhiên cần thiết để sống có hiệu quả. Chúng ta có thể bị công việc cuốn đi mà không quan tâm đến sức khỏe của mình. Viện cớ tập trung cho sự nghiệp, chúng ta còn có thể bỏ rơi các mối quan hệ quý giá.

Bạn có thể có được bản tuyên ngôn sứ mệnh cân bằng hơn, dễ thực hiện hơn nếu chia nhỏ nó thành các lĩnh vực, trong đó, bạn nêu cụ thể vai trò và các mục tiêu muốn đạt

được trong từng lĩnh vực. Hãy nhìn vào vai trò nghề nghiệp của bạn - một nhân viên bán hàng, một trưởng phòng hay một chuyên gia phát triển chiến lược kinh doanh. Những giá trị nào sẽ là phương hướng chủ đạo của bạn? Tiếp theo, hãy suy nghĩ về vai trò trong cuộc sống riêng của bạn – người chồng/vợ, người cha/mẹ, người láng giềng hay bạn bè. Bạn có vai trò thế nào trong các mối quan hệ đó? Đâu là điều quan trọng đối với bạn? Cuối cùng, hãy nghĩ về vai trò của bạn trong cộng đồng – các lĩnh vực chính trị, dịch vụ công cộng, các tổ chức tình nguyện...

Một nhà quản lý đã sử dụng ý tưởng về việc xác định vai trò và mục tiêu để xây dựng bản tuyên ngôn sứ mệnh như sau:

Sứ mệnh của tôi là sống trung thực và đem lại những điều tốt đẹp cho cuộc sống của nhiều người khác.

Để hoàn thành được sứ mệnh này, tôi sẽ:

- **Tham gia các hoạt động từ thiện:** Đi tìm và yêu thương một hoặc nhiều người – bất kể hoàn cảnh họ như thế nào.

- **Hy sinh:** Dành thời gian, tài năng và nguồn lực để thực hiện sứ mệnh của mình.

- **Truyền cảm hứng:** Giảng giải bằng cách đưa dẫn chứng rằng tất cả chúng ta đều là những đứa con của Đấng thiêng liêng, đều có thể chiến thắng được mọi trở ngại.

- **Ảnh hưởng tốt đến người khác:** Hành động của tôi sẽ đem lại điều tốt đẹp cho cuộc sống của nhiều người khác.

Để thực hiện được sứ mệnh trên, những vai trò sau đây sẽ được tôi ưu tiên:

- **Người chồng:** Vợ tôi là người quan trọng nhất trong cuộc đời của tôi. Chúng tôi sẽ cùng nhau đóng góp cho kết quả của sự hòa hợp, công việc, từ thiện và tiết kiệm.

- **Người cha:** Tôi sẽ giúp đỡ con cái ngày càng sống vui vẻ hơn.

- **Con trai /Anh em trai:** Tôi luôn sẵn sàng để giúp đỡ và yêu thương.

- **Tín đồ công giáo:** Chúa có thể tin ở tôi rằng tôi sẽ giữ lời thề của mình và sẽ phụng sự những người con khác của Chúa.

- **Hạt nhân của sự thay đổi:** Tôi sẽ là chất xúc tác cho sự phát triển, nâng cao hiệu quả của tổ chức.

- **Học giả:** Mỗi ngày, tôi sẽ học thêm những điều mới.

Viết bản tuyên ngôn sứ mệnh của mình thông qua các vai trò quan trọng trong cuộc sống sẽ đem đến cho bạn sự cân bằng và hài hòa. Nó giúp bạn nắm giữ từng vai trò một cách rõ ràng. Bạn còn có thể thường xuyên kiểm điểm lại các vai trò của mình để bảo đảm rằng không bị thu hút quá mức vào một vai trò nào mà quên đi những vai trò quan trọng khác.

Sau khi nhận diện các vai trò khác nhau trong cuộc sống, bạn có thể nghĩ về các mục tiêu dài hạn mà bạn muốn hoàn thành cho từng vai trò của mình. Lúc này, chúng ta lại cần đến bán cầu não phải để có được trí tưởng tượng, sự sáng tạo, nhận thức và nguồn cảm hứng. Nếu những mục tiêu này mở rộng tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân dựa trên các nguyên tắc đúng đắn, chúng sẽ rất khác với các mục tiêu mà nhiều người thường đặt ra. Chúng sẽ phù hợp với các mô thức, các quy luật tự nhiên, cho bạn sức mạnh lớn hơn

để thực hiện chúng. Đó không phải là những mục tiêu của người khác mà chính là của bạn. Chúng phản ánh những giá trị sâu sắc nhất, trí tuệ riêng và nhận thức về sứ mệnh của bạn. Chúng xuất phát từ các vai trò trong cuộc sống mà bạn đã lựa chọn.

Một mục tiêu hữu hiệu chủ yếu tập trung vào kết quả hơn là hoạt động. Nó sẽ chỉ cho bạn đâu là đích đến, và trong quá trình đó, giúp bạn xác định mình đang đứng ở đâu. Nó cho bạn thông tin quan trọng về cách đi đến đích cũng như thời gian bao lâu. Nó thống nhất những nỗ lực và nguồn lực của bạn, đem lại ý nghĩa và mục đích cho hành động của bạn. Và cuối cùng, nó có thể biến thành thói quen hàng ngày để bạn trở thành người luôn chủ động, biết chịu trách nhiệm về cuộc đời mình, biết nỗ lực để hoàn thành tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân của mình.

Các vai trò và mục tiêu sẽ cho bạn cấu trúc và phương hướng để bắt đầu xây dựng tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân. Chỉ cần nhận diện được các lĩnh vực khác nhau trong cuộc sống của bạn và hai hoặc ba kết quả quan trọng cần phải đạt được trong mỗi lĩnh vực để tiến lên là bạn có thể có một viễn cảnh tổng thể cho cuộc sống và một nhận thức về phương hướng của bản thân.

Khi chuyển sang Thói quen thứ ba, chúng ta sẽ đi sâu hơn vào các mục tiêu ngắn hạn. Việc quan trọng lúc này là nhận diện các vai trò và mục tiêu dài hạn vì nó có liên quan mật thiết đến tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân của bạn.

15. TUYÊN NGÔN SỨ MỆNH GIA ĐÌNH

Vì Thói quen thứ hai được xây dựng theo các nguyên tắc nên phạm vi ứng dụng của nó rất rộng. Ngoài đối tượng là cá nhân thì gia đình, các nhóm, các tổ chức xã hội cũng sẽ hoạt động hiệu quả hơn nếu họ biết bắt đầu bằng một mục tiêu rõ ràng.

Nhiều gia đình thực hiện nếp sống dựa trên cơ sở các giai đoạn khó khăn, các giải pháp tạm thời và sự thỏa mãn trước mắt mà không phải trên các nguyên tắc đúng đắn. Các dấu hiệu bất ổn xuất hiện mỗi khi sự căng thẳng và sức ép tăng lên, khiến người ta trở nên hoài nghi, chỉ trích, bắt đầu la hét và có những hành động thái quá, hoặc rơi vào trạng thái trầm uất. Trẻ con được nuôi dưỡng trong một môi trường như thế, về sau thường nghĩ cách duy nhất để giải quyết mâu thuẫn là phản kháng hoặc thoái lui.

Nền tảng của mọi gia đình là những gì bất biến và luôn tồn tại, đó là tầm nhìn và những giá trị được chia sẻ. Bằng cách viết ra tuyên ngôn sứ mệnh gia đình, bạn sẽ thể hiện được những nền tảng vững chắc đó.

Tuyên ngôn sứ mệnh này sẽ trở thành bản "hiến pháp" của gia đình bạn. Nó là chuẩn mực, tiêu chí, thước đo để đánh giá và quyết định mọi vấn đề trong gia đình. Nó tạo ra tính liên tục và thống nhất cũng như định hướng tương lai cho gia đình. Khi các giá trị cá nhân hài hòa với các giá trị gia đình thì mỗi thành viên trong gia đình sẽ cùng nhau hành động vì những mục đích chung mà họ đã nhận thức sâu sắc.

Viết và hoàn chỉnh tuyên ngôn sứ mệnh là cách chủ yếu để cải thiện cuộc sống gia đình. Cùng nhau tạo nên một tuyên ngôn sứ mệnh gia đình chính là xây dựng năng lực

PC để thực hiện nó. Bằng cách tiếp nhận ý kiến từ các thành viên trong gia đình, soạn thảo, tiếp thu thông tin phản hồi, sửa đổi, bổ sung... bản tuyên ngôn, gia đình bạn sẽ có dịp trao đổi, bàn bạc về những vấn đề thực sự quan trọng.

Một tuyên ngôn sứ mệnh đúng đắn nhất là kết quả từ sự đóng góp của mọi thành viên trong gia đình trên tinh thần tôn trọng lẫn nhau, có chính kiến riêng, cùng nhau hợp tác để tạo ra một cái chung lớn nhất - mà một thành viên khi đứng riêng lẻ không thể làm được. Thỉnh thoảng, bạn nên xem xét lại bản tuyên ngôn sứ mệnh gia đình để mở rộng viễn cảnh, điều chỉnh trọng tâm hay phương hướng, sửa đổi, bổ sung hoặc đưa vào những mục tiêu mới. Những việc làm này sẽ giúp các thành viên trong gia đình luôn thống nhất với nhau về những giá trị và mục đích chung.

Tuyên ngôn sứ mệnh sẽ trở thành khuôn khổ cho tư duy, cho việc cai quản gia đình. Vào những thời điểm khó khăn, nó sẽ nhắc nhở các thành viên về những điều quan trọng nhất, cho họ phương hướng để giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định dựa trên các nguyên tắc đúng đắn.

Bạn nên treo bản tuyên ngôn sứ mệnh gia đình lên tường, trong phòng chung của gia đình để mọi người có thể nhìn thấy và tự giám sát mình hàng ngày.

Khi mọi thành viên đọc những lời nói về tình yêu thương, về sự độc lập có trách nhiệm, hợp tác, giúp đỡ, đáp ứng nhu cầu, phát triển tài năng, quan tâm và phụng sự người khác, thì họ sẽ tìm thấy một số chuẩn mực để hành động một cách có ý nghĩa nhất. Khi đặt ra kế hoạch và mục tiêu hoạt động của gia đình, ý nghĩ đầu tiên của chúng ta thường là: "Dưới ánh sáng của các nguyên tắc này, chúng tôi sẽ phấn đấu cho những mục đích gì? Chương trình

hành động của chúng tôi ra sao để thực hiện mục tiêu và thể hiện các giá trị này?".

Chúng ta sẽ thường xuyên nhìn lại bản tuyên ngôn và xác định lại mục tiêu cùng những việc cần làm ít nhất hai lần trong năm, để phản ánh thực trạng, cải thiện tình hình và củng cố nó. Điều đó sẽ làm đổi mới chúng ta, giúp ta cam kết lại điều đã hứa và vững tin vào mục tiêu đang phấn đấu.

16. Tuyên ngôn sứ mệnh tổ chức

Các tuyên ngôn về sứ mệnh cũng rất quan trọng đối với các tổ chức. Một trong những công việc chính của tôi với các tổ chức là giúp họ xây dựng các tuyên ngôn sứ mệnh một cách hiệu quả. Để làm được điều đó, không chỉ riêng các nhà hoạch định chiến lược mà mọi người trong tổ chức phải tham gia thật sự. Một lần nữa, phương pháp xây dựng bản tuyên ngôn cũng quan trọng như chính nội dung của nó, là chìa khóa để ứng dụng nó vào thực tiễn.

Mỗi lần đến công ty IBM để quan sát quy trình huấn luyện, tôi luôn cảm thấy rất phấn khích. Thỉnh thoảng, tôi thấy lãnh đạo công ty xuống gặp nhân viên và truyền đạt ba điều trọng yếu của IBM: phẩm cách của mỗi nhân viên, sự xuất sắc trong công việc và sự hoàn hảo trong phục vụ khách hàng.

Ba điều này đại diện cho *Niềm tin IBM*. Mọi thứ khác có thể thay đổi, nhưng ba nhân tố này thì không. Giống như sự thẩm thấu, hệ thống niềm tin này lan tỏa vào mọi ngóc ngách trong tổ chức của họ, tạo nên nền tảng vững chắc cho các giá trị chung cũng như sự an toàn cho mọi nhân viên.

Lần nọ, tôi tham gia huấn luyện một nhóm khoảng 20

người cho công ty IBM tại New York. Có một người trong nhóm bị bệnh. Anh ấy gọi điện báo cho vợ mình ở California. Cô ấy rất lo ngại vì bệnh của anh ấy cần được điều trị đặc biệt. Những người phụ trách lớp học của IBM dự tính đưa anh ấy đến một bệnh viện tốt có các bác sĩ chuyên khoa giỏi. Nhưng qua điện thoại, họ thấy vợ anh ấy không yên tâm: cô ấy thực sự muốn đưa chồng mình về nhà để bác sĩ riêng chữa trị.

Thế là họ quyết định đưa anh ấy về nhà. Vì sợ tốn nhiều thời gian nếu chờ chuyến bay theo lịch, họ quyết định dùng máy bay trực thăng chở anh ấy đến sân bay và thuê hẳn một chiếc máy bay chỉ để đưa anh ấy về California.

Tôi không rõ toàn bộ chi phí cho sự việc trên là bao nhiêu; có lẽ phải đến vài ngàn đô-la. Đó là bằng chứng thuyết phục nhất về sự quý trọng nhân viên của IBM. Đối với những người có mặt trong khóa học thì đây là chính sách bình thường biểu thị niềm tin của IBM đối với nhân viên và họ không ngạc nhiên về việc đó. Nhưng riêng tôi cảm thấy rất ấn tượng.

Lần khác, tôi phụ trách một lớp huấn luyện cho 175 nhà quản trị của các trung tâm thương mại tại một khách sạn cao cấp. Tôi thực sự bất ngờ với chất lượng phục vụ của khách sạn này. Chất lượng của họ không nằm ở vẻ hào nhoáng thường thấy, mà từ bên trong, ở mọi cấp bậc, không cần đến bất kỳ hình thức kiểm tra, giám sát nào.

Tôi nhận phòng hơi muộn. Tôi hỏi nhân viên tiếp tân rằng nhà hàng còn mở cửa không và họ có thể phục vụ thức ăn tại phòng không. Anh ấy trả lời: "Không, thưa ông Covey, nhưng nếu ông muốn, tôi sẽ đi lấy bánh mì sandwich và rau trộn hay bất cứ món gì ông cần mà trong

bếp chúng tôi còn". Thái độ của anh ấy thể hiện sự quan tâm thật sự đến việc ăn ở và sự thoải mái của tôi.

"Ông có muốn đi xem phòng họp ngay bây giờ không?", anh ấy tiếp tục hỏi, "Ông có đủ mọi thứ ông cần chưa? Ông có cần tôi giúp gì nữa không? Tôi luôn có mặt và sẵn sàng phục vụ ông!".

Tôi không thấy có ai để mắt giám sát anh ấy cả. Người nhân viên này thực sự chân thành.

Ngày hôm sau, vào giữa buổi thuyết trình, tôi phát hiện ra là tôi đã không chuẩn bị sẵn bút dạ quang. Đến giờ giải lao, tôi ra hành lang và gặp một nhân viên đang phục vụ một phòng họp khác. "Tôi có chút rắc rối", tôi nói, "Tôi đang giảng trong phòng họp kia và chỉ có vài phút nghỉ giải lao. Tôi rất cần một vài cây bút dạ quang, anh có thể giúp tôi không?".

Anh ấy quay lại, lướt nhanh bảng tên trên ngực áo tôi và nói: "Thưa ông Covey, tôi sẽ lo việc này cho ông ngay".

Anh ấy không nói "Xin lỗi, tôi không thể giúp ông được vì đang bận việc của mình" hay "Được rồi, ông thử hỏi tại bàn tiếp tân xem sao" mà rất sẵn lòng giúp đỡ. Rõ ràng, anh ấy rất vui khi làm việc đó.

Một lát sau, tôi đứng trong một góc tiền sảnh ngắm nhìn một vài tác phẩm nghệ thuật. Một nhân viên khách sạn bước đến và nói: "Thưa ông Covey, ông có muốn xem cuốn sách giới thiệu các tác phẩm nghệ thuật trưng bày trong khách sạn này không?". Sao mà đoán trúng ý tôi thế. Đúng là "tất cả vì khách hàng".

Sau đó, tôi quan sát thấy một nhân viên đứng trên một chiếc thang đang lau cửa sổ phòng tiền sảnh. Từ trên cao,

anh ấy trông thấy một người phụ nữ đang bước đi rất khó khăn ngoài sân với cây gậy trong tay. Bà ấy chưa đến nỗi té ngã và xung quanh còn có vài người khác. Nhưng anh ấy vẫn leo xuống, chạy ra sân và giúp bà ấy đi vào tiền sảnh rồi mới trở lại làm nốt công việc của mình.

Tôi muốn tìm hiểu bằng cách nào mà khách sạn này có thể xây dựng thành công nét văn hóa trong đó các nhân viên nhận thức sâu sắc về giá trị phục vụ khách hàng như vậy. Tôi đã phỏng vấn các nhân viên phục vụ phòng, hầu bàn, vận chuyển hành lý và phát hiện ra rằng thái độ phục vụ này đã được thấm nhuần vào khối óc, con tim và trở thành một thói quen của mọi nhân viên làm việc tại đây.

Tôi bước qua cửa sau khách sạn để vào nhà bếp. Tại đây tôi nhìn thấy khẩu hiệu nói về giá trị trọng tâm "Phục vụ từng khách hàng vô điều kiện". Cuối cùng, tôi đến gặp người quản lý khách sạn và nói: "Công việc của tôi là giúp các tổ chức xây dựng tinh thần đồng đội và văn hóa phục vụ. Nhưng tôi thực sự bất ngờ với những gì các bạn làm được tại đây".

"Ông có muốn biết chìa khóa thực sự là gì không?", người quản lý hỏi lại và đưa ra một tuyên ngôn sứ mệnh của hệ thống khách sạn này.

Sau khi đọc xong, tôi thừa nhận: "Đây quả là một tuyên ngôn đầy ấn tượng. Nhưng tôi biết có nhiều công ty cũng có những tuyên ngôn sứ mệnh rất ấn tượng".

"Thế ông có muốn xem bản tuyên ngôn sứ mệnh riêng của chúng tôi không?", anh ấy lại hỏi.

"Một bản tuyên ngôn cho riêng khách sạn này thôi à?"

"Đúng vậy!"

"Nghĩa là khác với tuyên ngôn của hệ thống khách sạn này?"

"Đúng thế. Nó phù hợp với tuyên ngôn đó, nhưng tuyên ngôn này gắn liền với thực tế , môi trường và thời gian của chúng tôi", anh ấy đưa cho tôi một tờ giấy khác.

"Thế ai lập ra bản tuyên ngôn sứ mệnh này?", tôi hỏi.

"Tất cả mọi người"

"Tất cả mọi người? Có đúng là tất cả mọi người?"

"Đúng thế!"

"Kể cả nhân viên phục vụ phòng?"

"Đúng vậy!"

"Nhân viên hầu bàn?"

"Vâng!"

"Nhân viên văn phòng?"

"Đúng. Ông có muốn xem tuyên ngôn sứ mệnh của nhóm nhân viên tiếp tân phục vụ ông tối qua không?". Và anh ấy rút ra một bản tuyên ngôn sứ mệnh mà họ đã viết, gắn kết với những bản tuyên ngôn sứ mệnh khác. Tất cả mọi người, ở mọi cấp bậc, đều tham gia vào việc này.

Tuyên ngôn sứ mệnh của khách sạn đó có thể ví như cái trục của bánh xe lớn. Từ đó sinh ra các tuyên ngôn riêng của từng nhóm nhân viên cụ thể. Nó được dùng làm tiêu chuẩn để ra quyết định. Nó chỉ rõ họ đại diện cho những gì, họ liên hệ với khách hàng như thế nào, liên hệ với nhau ra sao. Nó có ảnh hưởng đến phong cách của các nhà quản lý và lãnh đạo, đến các chính sách của công ty: lương bổng, tuyển dụng người mới, đào tạo và phát triển nhân viên...

Tất cả mọi mặt của tổ chức đó, về cơ bản được tập trung vào cái trục gọi là *tuyên ngôn sứ mệnh của tổ chức.*

Sau này, tôi có dịp đến khách sạn khác trong cùng hệ thống khách sạn này. Yêu cầu đầu tiên của tôi là được xem bản tuyên ngôn sứ mệnh. Tôi được hiểu thêm về câu khẩu hiệu *"Phục vụ từng khách hàng vô điều kiện".*

Trong thời gian ba ngày, tôi quan sát mọi tình huống cần đến sự phục vụ và nhận thấy chất lượng phục vụ ở đây rất ấn tượng và hoàn hảo. Việc phục vụ luôn được cá nhân hóa, nghĩa là phục vụ đến từng người. Chẳng hạn, tại khu vực bể bơi, tôi hỏi nhân viên hồ bơi chỗ nào có vòi nước uống, anh ấy dẫn tôi đến tận nơi.

Nhưng điều gây ấn tượng nhất đối với tôi là nhìn thấy một nhân viên dám tự mình nhận lỗi với cấp trên. Chúng tôi gọi món ăn phục vụ tại phòng và được cho biết thời điểm món ăn sẽ được chuyển đến. Trên đường đi, người phục vụ làm đổ nước sô-cô-la nóng, và phải mất vài phút để thay đồ uống, khăn lót. Do đó, họ chuyển món ăn lên phòng chậm mất 15 phút so với thời gian đã thông báo. Chúng tôi không có ý gì phàn nàn. Nhưng sáng hôm sau, người quản lý đã gọi điện thoại đến xin lỗi chúng tôi và mời chúng tôi bữa ăn sáng tự chọn hoặc được phục vụ miễn phí tại phòng như một cách để bù đắp sự chậm trễ đã gây ra.

Người ta sẽ nói thế nào về văn hóa của một tổ chức khi một nhân viên tự nhận lỗi của mình, cái lỗi chỉ mình anh ấy biết, với cấp trên để khách hàng, tức người thuê phòng, được chăm sóc tốt hơn?

Như đã nói, tôi biết nhiều công ty có bản tuyên ngôn sứ mệnh rất ấn tượng, nhưng có một sự khác biệt thực sự giữa tính hiệu quả của một bản tuyên ngôn do mọi người

trong tổ chức cùng tham gia viết và bản tuyên bố chỉ do vài lãnh đạo chóp bu viết.

Một trong những vấn đề cơ bản trong các tổ chức, kể cả trong gia đình, là người ta không bận tâm đối với những quyết định do người khác đưa ra. Đơn giản là họ không tin những quyết định đó.

Rất nhiều lần khi làm việc với các tổ chức, tôi gặp những người có mục tiêu hoàn toàn khác với mục tiêu của tổ chức. Tôi cũng thường thấy các chính sách khen thưởng hoàn toàn không ăn khớp với các hệ thống giá trị được nêu ra.

Mỗi khi bắt đầu làm việc với một công ty, tôi đều hỏi họ: "Có bao nhiêu người ở đây biết là các ông có bản tuyên ngôn sứ mệnh này? Có bao nhiêu người trong số các ông biết nội dung của nó nói gì? Có bao nhiêu người trong số các ông tham gia xây dựng bản tuyên ngôn này? Bao nhiêu người thực sự chấp nhận và sử dụng nó làm khung tham chiếu cho mình để đưa ra các quyết định?" .

Không tham gia, sẽ không có cam kết. Hãy đánh dấu và gạch dưới những chữ này: *Không tham gia, nghĩa là sẽ không có cam kết thực hiện"*.

Còn đối với giai đoạn ban đầu, khi một người mới vào tổ chức, hay khi đứa con trong gia đình còn nhỏ, bạn có thể vạch ra cho họ thấy mục tiêu, và họ sẽ dễ dàng chấp nhận, đặc biệt nếu có mối quan hệ, định hướng và huấn luyện tốt.

Nhưng khi người ta trưởng thành hơn và cuộc sống có ý nghĩa riêng tư nhiều hơn, họ sẽ muốn được thật sự tham gia. Nếu không được tham gia, họ sẽ không chấp nhận mục tiêu do người khác áp đặt. Khi đó, bạn sẽ gặp vấn đề

lớn về động cơ mà bạn không thể giải quyết ở trình độ tư duy như khi xây dựng mục tiêu.

Đó là lý do vì sao việc xây dựng bản tuyên ngôn sứ mệnh của tổ chức đòi hỏi phải có thời gian, sự kiên trì, kỹ năng, sự đồng cảm và sự tham gia của nhiều người. Một lần nữa, đây không phải là việc có thể hoàn thành ngay. Nó đòi hỏi thời gian, các nguyên tắc đúng đắn, sự chân thành, dũng cảm và trung thực để liên kết các hệ thống, cấu trúc, phong cách quản lý với tầm nhìn và các giá trị được mọi người trong tổ chức chia sẻ. Tuy nhiên, do dựa trên các nguyên tắc đúng đắn, việc xây dựng bản tuyên ngôn này sẽ thành công.

Bản tuyên ngôn sứ mệnh của tổ chức – một bản tuyên ngôn thực sự phản ánh tầm nhìn cũng như các giá trị được mọi người trong tổ chức thừa nhận và chia sẻ – sẽ tạo ra sự thống nhất và cam kết thực hiện rất mạnh mẽ, sẽ tạo ra trong tâm trí mọi người một khung tham chiếu, một bộ tiêu chí hay định hướng nhằm tự kiểm soát bản thân. Họ không cần người khác chỉ đạo, kiểm tra, phê bình vì đã biến những gì là trọng yếu của tổ chức thành thói quen của mình.

GỢI Ý ÁP DỤNG:

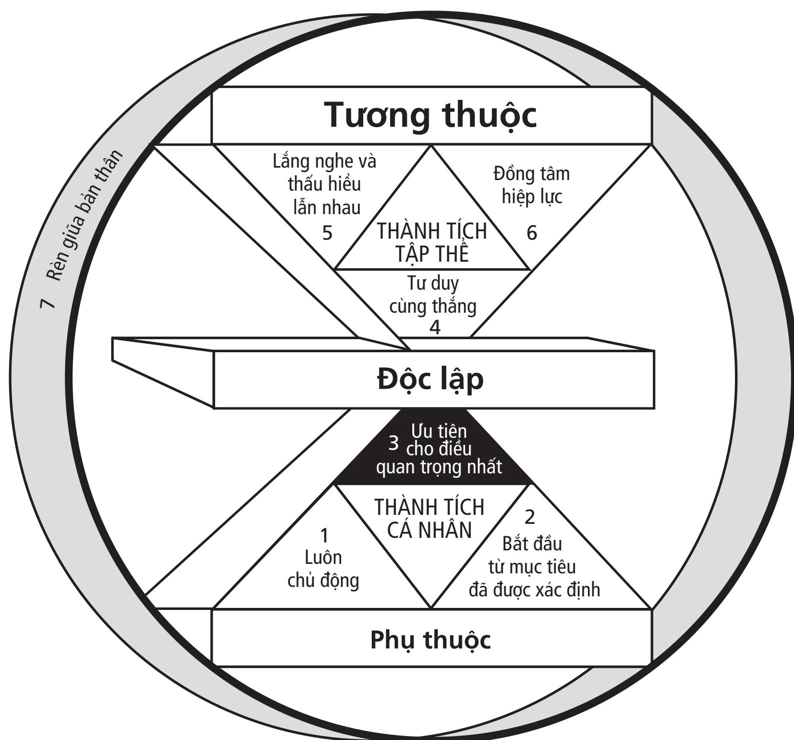
1. Dành chút thời gian để ghi lại cảm tưởng của bạn trong một lễ tang tưởng tượng như ở phần đầu chương này. Bạn có thể dựa vào bảng dưới đây để sắp xếp ý tưởng của mình.

Lĩnh vực hoạt động	Tính cách	Cống hiến	Thành tích
Gia đình			
Bạn bè			
Công việc			
Phục vụ cộng đồng, v.v.			

2. Dành vài phút và viết ra vai trò của mình theo cách nhìn mới của bạn. Bạn có hài lòng với hình ảnh cuộc sống của mình không?
3. Sắp xếp thời gian để tiến hành viết bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân.
4. Bắt đầu sưu tầm các ghi chép và các ý tưởng bạn có thể dùng để làm tư liệu cho bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân của mình.
5. Nhận diện một viễn cảnh bạn sẽ gặp phải trong tương lai gần và áp dụng *nguyên tắc sáng tạo tinh thần*. Viết ra kết quả bạn mong muốn và những bước dẫn đến các kết quả đó.
6. Chia sẻ Thói quen thứ hai với gia đình hay cộng sự và gợi ý bạn sẽ cùng họ bắt đầu quá trình xây dựng bản tuyên ngôn sứ mệnh của gia đình hoặc của nhóm.

Thói quen thứ ba

ƯU TIÊN CHO ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT



Các nguyên tắc quản lý bản thân

"Đừng bao giờ để cái quan trọng nhất bị cái tầm thường nhất chi phối."

- Goethe

Bạn hãy dành chút thời gian để trả lời hai câu hỏi sau đây. Các câu trả lời sẽ rất cần thiết để bạn bắt đầu xây dựng Thói quen thứ ba.

Câu hỏi 1:

Điều gì bạn có thể làm một cách thường xuyên (hiện nay bạn chưa thực hiện) để đem lại ý nghĩa tích cực cho cuộc sống riêng của bạn?

Câu hỏi 2:

Điều gì trong cuộc đời hoạt động kinh doanh hay nghề nghiệp của bạn có thể đem lại những kết quả tích cực tương tự?

Chúng ta sẽ quay trở lại các câu trả lời ở phần sau. Trước hết, hãy xem xét Thói quen thứ ba.

Thói quen thứ ba là kết quả cá nhân, là việc thật sự hoàn thành các Thói quen 1 và 2.

Thói quen thứ nhất cho rằng "Bạn là người sáng tạo mọi thứ và chịu trách nhiệm đối với mọi hành vi của mình". Nó dựa vào bốn khả năng thiên phú của con người là trí tưởng tượng, lương tâm, ý chí độc lập, và đặc biệt là khả năng tự nhận thức. Nó cho bạn sức mạnh để có thể nói: "Tôi không thích cái "kịch bản" kém hiệu quả hiện thời của mình. Tôi muốn thay đổi!".

Thói quen thứ hai là *sự sáng tạo lần thứ nhất* về mặt tinh thần. Nó dựa vào *trí tưởng tượng* – khả năng nhìn xa trông rộng, khả năng nhìn thấy những điều mà mắt thường không thể nhìn thấy được trong hiện tại - và *lương tâm,* tức khả năng phát hiện ra tính đơn nhất của con người về mặt tinh thần, luân lý và các chuẩn mực đạo đức mà chúng ta có thể hoàn thiện một cách tốt nhất. Đó là sự tiếp xúc sâu sắc với các mô thức, giá trị cơ bản và tầm nhìn về tương lai của chúng ta.

Còn Thói quen thứ ba là *sự sáng tạo lần thứ hai,* nhưng lần này là sự sáng tạo về mặt vật chất. Đó là sự hoàn chỉnh, hiện thực hóa và bộc lộ tự nhiên các Thói quen 1 và 2. Đó là bài tập về *ý chí độc lập,* được thực hành hàng ngày, hàng giờ để trở thành một người sống có trọng tâm.

Các Thói quen 1 và 2 vô cùng thiết yếu và là tiền đề cho Thói quen thứ ba. Bạn không thể trở thành người sống có trọng tâm nếu ngay từ đầu không biết đến, không phát triển được bản tính luôn chủ động của bản thân, cũng như không nhận diện ra các mô thức của mình và không biết cách thay đổi chúng cho phù hợp với các nguyên tắc. Bạn không thể trở thành người sống có trọng tâm nếu không có tầm nhìn và không tập trung vào sự cống hiến mà cuộc sống đòi hỏi ở riêng bạn.

Nhưng nếu có nền tảng đó, bạn có thể trở thành người sống có trọng tâm theo Thói quen thứ ba – nghĩa là bạn biết tự quản lý bản thân một cách hiệu quả.

Bạn đừng quên rằng quản lý khác với lãnh đạo. Lãnh đạo về cơ bản là hoạt động có công suất cao của bán cầu não phải. Nó thiên về nghệ thuật và lấy triết lý làm cơ sở. Bạn cần phải tự nêu ra những câu hỏi xoáy vào tận cùng mọi ngóc ngách của cuộc sống khi giải quyết các vấn đề về lãnh đạo bản thân.

Nhưng mỗi khi đề cập hay giải quyết các vấn đề đó, bạn sẽ phải quản lý bản thân một cách hiệu quả để tạo ra một cuộc sống phù hợp với các câu trả lời của mình. Khả năng quản lý tốt sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu ngay từ đầu bạn không chọn đúng "cánh rừng" để khai khẩn. Khả năng quản lý tốt sẽ quyết định chất lượng và cả sự tồn tại của *sự sáng tạo lần thứ hai*. Quản lý là sự tự quản có hiệu quả dựa vào bán cầu não trái, có tính chất chia nhỏ, phân tích, phân đoạn, áp dụng cụ thể và bị giới hạn về thời gian. Phương châm của tôi về tính hiệu quả cá nhân là: *Quản lý bằng bán cầu não trái; lãnh đạo bằng bán cầu não phải.*

1. SỨC MẠNH CỦA Ý CHÍ ĐỘC LẬP

Bên cạnh khả năng tự nhận thức, trí tưởng tượng và lương tâm thì khả năng thiên phú thứ tư của con người là ý chí độc lập. Đây là yếu tố thực sự dẫn đến việc quản lý có hiệu quả, là khả năng đưa ra các quyết định hay lựa chọn, và hành động theo các quyết định đó. Ý chí độc lập giúp con người chủ động hành động hơn là bị động đối phó, thực hiện một cách có kế hoạch những gì đã hoạch định dựa vào ba khả năng còn lại.

Ý chí con người thật đáng kinh ngạc. Những tên tuổi như Helen Keller(*), Lance Armstrong(**) đã cho chúng ta bằng chứng sống động về giá trị và sức mạnh của ý chí.

Khi xem xét khả năng thiên phú này trong bối cảnh tự quản lý hiệu quả, chúng ta nhận ra rằng nó thường không phải là sự nỗ lực kỳ diệu, hữu hình, chỉ xuất hiện một lần trong đời, hoặc do sự cố gắng của bản thân để đem lại thành công vĩnh viễn. Sức mạnh ý chí chỉ có thể đến khi con người biết cách sử dụng khả năng thiên phú to lớn này trong các quyết định hàng ngày của họ.

Mức độ phát triển ý chí độc lập trong cuộc sống hàng ngày được đo bằng tính trung thực của chúng ta. Trung thực là một giá trị quan trọng đối với bản thân mỗi người. Đó là khả năng đưa ra và gìn giữ các cam kết đối với chính mình, để "lời nói đi đôi với việc làm". Đó là sự tự trọng, một nền tảng của Đạo đức tính cách, và là cốt lõi của việc phát triển tính chủ động.

Quản lý hiệu quả tức là *ưu tiên cho điều quan trọng nhất*. Trong khi *lãnh đạo* quyết định *điều gì là quan trọng nhất,* thì *quản lý* sẽ đưa những điều quan trọng nhất này lên hàng *ưu tiên số một* để thực hiện hàng ngày hàng giờ. Quản lý đi liền với *kỷ luật* trong quá trình tiến hành công việc.

Thuật ngữ *Kỷ luật* (discipline) có nguồn gốc từ *môn đệ*

(*) Tên đầy đủ của bà là Helen Adams Keller (1880 - 1968): Một nữ tác giả người Mỹ nổi tiếng thế giới và là một giảng viên "đặc biệt" - bà bị mất hoàn toàn thị lực và thính lực từ lúc 2 tuổi. Năm 1964, bà được Tổng thống Lyndon Johnson trao tặng Huân chương Tự do - tấm huân chương cao quý nhất của nhà nước Hoa Kỳ dành cho công dân có những cống hiến xuất sắc cho tổ quốc.

(**) Tay đua xe đạp cự phách người Mỹ, từng mắc bệnh và sau đó chiến thắng bệnh ung thư, người lập kỷ lục thế giới 7 lần liên tiếp vô địch Tour de France từ 1999 - 2005.

(disciple) – chẳng hạn như môn đệ của một triết lý, môn đệ của tập hợp một số nguyên tắc, giá trị, một mục đích quan trọng nhất, một mục tiêu cao cả hay môn đệ của một người đại diện cho mục tiêu đó.

Nói cách khác, nếu bạn là người quản lý bản thân hiệu quả thì tính kỷ luật của bạn xuất phát từ bên trong con người bạn; nó là sản phẩm của ý chí độc lập và bạn là môn đệ trung thành với các giá trị sâu sắc của chính mình. Bạn sẽ có được ý chí cũng như tính trung thực để đặt những giá trị đó lên trên cảm xúc, động lực và trạng thái tinh thần của mình.

Một trong những tiểu luận được tôi ưa thích nhất là "Mẫu số chung của sự thành đạt" của tác giả E. M. Gray. Ông đã dành cả cuộc đời của mình nghiên cứu quá trình phấn đấu của những người thành đạt và phát hiện ra rằng mẫu số chung đó không phải là sự làm việc chăm chỉ, sự may mắn hay các mối quan hệ khôn khéo, mặc dù tất cả những yếu tố đó đều quan trọng. Vượt trội hơn tất cả các yếu tố khác chính là cốt lõi của Thói quen thứ ba: *ưu tiên cho điều quan trọng nhất.*

E. M. Gray nhận xét: "Người thành công có thói quen làm những điều người thất bại không thích làm. Có thể họ cũng không thích, nhưng sự không thích đó phải phục tùng sức mạnh mục đích của họ".

Sự phục tùng đó đòi hỏi phải có một mục đích, một sứ mệnh, một thói quen như Thói quen thứ hai. Một lời khẳng định "có" mạnh mẽ từ bên trong sẽ tạo ra sức mạnh để nói "không" đối với những thứ khác. Nó cũng đòi hỏi phải có ý chí độc lập, khả năng để làm một điều gì đó khi bạn không muốn làm; khả năng này phụ thuộc vào các giá trị của bạn, hơn là bị tác động từ bên ngoài vào một thời

điểm nào đó. Đó mới chính là sức mạnh để hành động bằng tính trung thực đối với sự sáng tạo có tính chủ động lần thứ nhất của bạn.

2. Bốn thế hệ quản trị thời gian

Trong Thói quen thứ ba, chúng ta sẽ đề cập đến nhiều vấn đề được nêu ra trong lĩnh vực quản trị cuộc sống và thời gian. Là một người nhiều năm nghiên cứu lĩnh vực lý thú này, tôi tin rằng cốt lõi của tư duy đúng đắn nhất trong quản trị thời gian có thể tóm gọn bằng một cụm từ: *Tổ chức và thực hiện nhiệm vụ theo các thứ tự ưu tiên.* Cụm từ này thể hiện sự tiến hóa của ba thế hệ lý thuyết quản trị thời gian. Làm cách nào để sử dụng hiệu quả nhất các lý thuyết đó là tiêu điểm của rất nhiều tài liệu và công trình nghiên cứu từ trước tới nay.

Trong lĩnh vực quản trị thời gian, mỗi thế hệ lý thuyết được xây dựng trên cơ sở cái tồn tại trước nó – đưa chúng ta lên một mức cao hơn trong việc kiểm soát cuộc sống của mình.

Đặc trưng của thế hệ quản trị thời gian thứ nhất là các mảnh giấy ghi chú hay các bảng liệt kê công việc. Đó là sự cố gắng ghi nhận các nhu cầu đặt ra đối với việc sử dụng thời gian và sức lực hiện có.

Đặc trưng của thế hệ thứ hai là các loại lịch công tác và sổ ghi chép các cuộc hẹn, thể hiện sự cố gắng để nhìn xa hơn, để lập kế hoạch cho các sự kiện và hoạt động trong tương lai.

Thế hệ thứ ba phản ánh lĩnh vực quản trị thời gian như hiện nay. Nó đưa thêm vào các thế hệ trước tầm quan trọng của việc xác định các thứ tự ưu tiên, làm sáng tỏ các giá trị, và so sánh giá trị tương đối của mọi hoạt động dựa trên mối quan hệ giữa chúng đối với các giá trị đó. Ngoài

ra, nó còn tập trung vào việc xác định các mục tiêu cụ thể ngắn, trung và dài hạn để sử dụng và phân bố hài hòa thời gian với sức lực sao cho phù hợp với các giá trị đặt ra. Nó cũng bao gồm cả khái niệm lập kế hoạch hàng ngày, lập kế hoạch chi tiết để hoàn thành các mục tiêu, các hoạt động được xác định là có giá trị nhất.

Trong khi thế hệ thứ ba về quản trị thời gian có những đóng góp quan trọng thì người ta lại bắt đầu nhận ra rằng việc lập kế hoạch "một cách có hiệu quả" và việc kiểm soát thời gian lại thường phản tác dụng. Sự tập trung vào tính hiệu quả đã tạo ra những kỳ vọng mâu thuẫn với các cơ hội nhằm phát triển các mối quan hệ đa dạng, đáp ứng nhu cầu con người và tận hưởng những giây phút thoải mái.

Từ thực tế đó, nhiều người không còn mặn mà với các phương pháp quản trị thời gian và các bản kế hoạch vì chúng khiến họ trở nên gò bó, bị hạn chế. Do đó, họ "hắt cả con cá cùng với nước bẩn trong chậu ra sân" để quay trở lại các phương pháp quản trị thời gian của thế hệ thứ nhất và thứ hai nhằm mục đích duy trì các mối quan hệ, sự thoải mái và chất lượng cuộc sống.

Nhưng một thế hệ mới, thế hệ thứ tư, rất khác biệt, đang xuất hiện. Nó thừa nhận rằng "quản trị thời gian" là một tên gọi sai – thách thức ở đây không phải là quản trị thời gian, mà là quản lý bản thân. Có được *hài lòng* là do *kỳ vọng* và *thực hiện*. Và kỳ vọng (cũng như hài lòng) nằm trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* của chúng ta.

Thay vì tập trung vào sự việc và thời gian, các kỳ vọng của thế hệ thứ tư tập trung vào việc bảo tồn, nâng cao các mối quan hệ và vào thành tích - nói ngắn gọn là tập trung vào mục tiêu duy trì sự cân bằng P/PC.

3. GÓC PHẦN TƯ THỨ HAI

Về cơ bản, chúng ta sử dụng thời gian theo một trong bốn cách, được trình bày trong từng *phần tư* dưới đây.

Một hành động có thể được xác định bằng một trong hai yếu tố: *khẩn cấp* và *quan trọng*. *Khẩn cấp* có nghĩa là đòi hỏi sự chú ý ngay lập tức. Những việc khẩn cấp luôn làm chúng ta bị động. Một tiếng chuông điện thoại reo là việc khẩn cấp. Phần lớn chúng ta đều không thể chịu được ý nghĩ rằng cứ để chuông điện thoại reo liên tục mà không nhấc máy.

Bạn có thể bỏ ra hàng giờ để chuẩn bị tài liệu, đóng bộ và đi đến văn phòng của một người nào đó để thảo luận một vấn đề rất quan trọng, nhưng nếu chuông điện thoại reo trong khi bạn đang ở đó, thường thì nó sẽ được ưu tiên hơn so với cuộc thảo luận với bạn.

Nếu bạn phải gọi điện thoại cho ai đó, thì hiếm có ai lại trả lời rằng: "Làm ơn giữ máy chờ tôi 15 phút, tôi sẽ quay lại ngay". Nhưng chính người đó rất có thể sẽ để bạn ngồi chờ tại phòng khách trong thời gian ít ra là lâu như thế, trong khi họ nói chuyện điện thoại với một người khác.

Những vấn đề khẩn cấp thường dễ nhận thấy. Chúng thúc ép chúng ta, đòi ta phải có phản ứng ngay. Và chúng thường là những vấn đề quen thuộc, dễ dàng, thú vị và cũng có khi chẳng quan trọng gì cả!

MA TRẬN QUẢN TRỊ THỜI GIAN

	Khẩn cấp	**Không khẩn cấp**
Quan trọng	**I** CÁC HOẠT ĐỘNG: Khủng hoảng Các vấn đề cấp bách Các dự án đến thời hạn	**II** CÁC HOẠT ĐỘNG: Dự phòng các hoạt động PC Xây dựng quan hệ Nhận diện các cơ hội mới Lập kế hoạch, giải trí
Không quan trọng	**III** CÁC HOẠT ĐỘNG: Những việc đột xuất, các cuộc điện thoại Một số thư từ, báo cáo Một số cuộc họp Những vấn đề tương đối bức xúc Các hoạt động quần chúng	**IV** CÁC HOẠT ĐỘNG: Các việc vặt nhưng bận rộn Một số thư từ Một số cuộc điện thoại Những việc lãng phí thời gian Những hoạt động vui chơi giải trí

Những vấn đề quan trọng thật ra lại có liên quan đến kết quả công việc. Nếu điều gì đó là quan trọng, nó sẽ có ích cho sứ mệnh, các giá trị và mục tiêu hàng đầu của bạn.

Chúng ta thường phản ứng nhanh đối với các vấn đề khẩn cấp, còn các vấn đề quan trọng nhưng không khẩn cấp thường phải có bước khởi động và đòi hỏi sự chủ động nhiều hơn. Chúng ta phải hành động để nắm bắt cơ hội, để làm cho các sự việc xuất hiện. Nếu không thực hành Thói quen thứ hai, không có ý tưởng rõ ràng điều gì là quan

trọng và đâu là kết quả mong muốn, chúng ta sẽ dễ dàng bị lệch hướng sang giải quyết các vấn đề khẩn cấp.

Hãy nhìn một lúc vào bốn *phần tư* trong ma trận quản trị thời gian. Phần tư thứ nhất (I) vừa khẩn cấp vừa quan trọng. Nó đề cập đến những việc quan trọng cần phải xử lý ngay. Chúng ta thường gọi các hoạt động trong Phần tư thứ nhất là "các vấn đề khủng hoảng". Tất cả chúng ta đều có các hoạt động thuộc Phần tư thứ nhất trong cuộc sống. Nhưng Phần tư này lại liên quan đến nhiều người. Đó là những nhà quản lý chuyên xử lý khủng hoảng, những người chuyên xử lý các vấn đề phát sinh, hay những nhân viên chuyên giải quyết các vấn đề gấp rút phải hoàn thành đúng thời hạn.

Bạn tập trung vào Phần tư thứ nhất càng lâu bao nhiêu thì nó càng lớn lên bấy nhiêu cho đến khi chiếm lĩnh cả con người bạn. Như cơn sóng khi lướt ván, khủng hoảng bất ngờ ập đến, quật ngã và vùi lấp bạn. Bạn cố chống đỡ nhưng rồi một cơn sóng khác lại xô tới và nhấn bạn chìm xuống.

Một số người thực sự bị các vấn đề rắc rối hàng ngày quật ngã. Lối thoát duy nhất họ có được là lẩn tránh vào các hoạt động không quan trọng và cũng không khẩn cấp nằm ở Phần tư thứ tư (IV). Do vậy, khi bạn nhìn vào ma trận tổng thể của họ, thì 90% thời gian là ở trong Phần tư thứ nhất và gần 10% thời gian còn lại cho các hoạt động ở Phần tư thứ tư, chỉ còn vài sự chú ý không đáng kể dành cho Phần tư thứ hai và thứ ba. Đó là lối sống của những người quản trị cuộc đời mình bằng cách tập trung vào khủng hoảng.

I. KẾT QUẢ: • Stress • Kiệt sức • Quản trị khủng hoảng • Luôn phải "chữa cháy"	**II** **IV**
III	

Một số người khác dành phần lớn thời gian ở khu vực "khẩn cấp, nhưng không quan trọng", tức Phần tư thứ ba (III) nhưng lại luôn nghĩ rằng mình đang ở Phần tư thứ nhất. Họ dành hầu hết thời gian để giải quyết các sự việc khẩn cấp vì cho rằng chúng là quan trọng. Nhưng sự thật, tính chất khẩn cấp của các vấn đề này thường dựa trên các ưu tiên và sự kỳ vọng của người khác.

I	**II**
III KẾT QUẢ: * Chỉ tập trung vào mục tiêu ngắn hạn * Xử lý khủng hoảng * Tính cách háo danh * Xem nhẹ mục tiêu và kế hoạch lâu dài * Tự cho mình là nạn nhân, mất kiểm soát * Các mối quan hệ nông cạn hoặc tan vỡ	**IV**

Những ai sử dụng hầu hết thời gian ở Phần tư thứ ba và thứ tư về cơ bản là những người sống vô trách nhiệm.

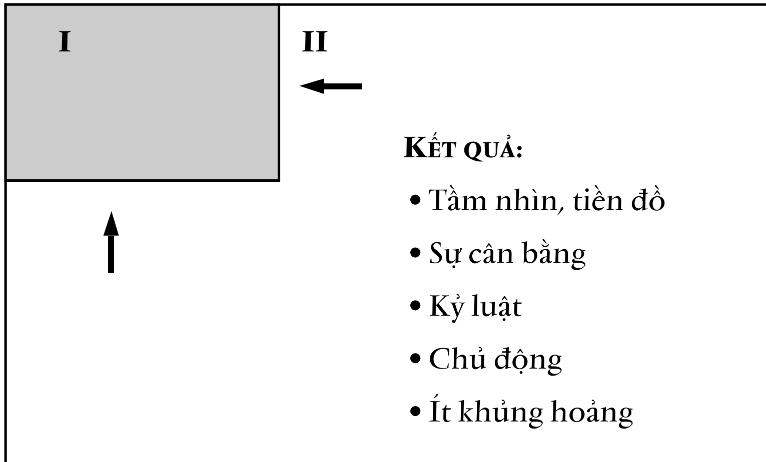
I	II
III	IV

Kết quả:

- Hoàn toàn vô trách nhiệm
- Bị đuổi việc
- Phụ thuộc vào người khác hoặc phụ thuộc vào tổ chức về những điều cơ bản

Người thành đạt sẽ đứng ngoài Phần tư thứ ba và thứ tư vì dù khẩn cấp hay không, chúng đều không quan trọng. Họ cũng sẽ thu hẹp tối đa phạm vi Phần tư thứ nhất bằng cách dành nhiều thời gian hơn cho Phần tư thứ hai.

Phần tư thứ hai là trung tâm của việc quản lý hiệu quả bản thân. Nó đề cập đến những việc không khẩn cấp, nhưng quan trọng. Nó đề cập đến các công việc như xây dựng các mối quan hệ, viết bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân, lập kế hoạch dài hạn, các biện pháp ngăn ngừa, công tác chuẩn bị – tất cả những việc chúng ta biết là cần thiết, nhưng hầu như ít khi thực hiện vì chúng không cấp bách.



Peter Drucker giải thích rằng những người thành đạt không phải là những người chú tâm vào vấn đề khó khăn trước mắt mà chú tâm vào cơ hội. Họ nuôi cơ hội nhưng bỏ đói các vấn đề. Họ tư duy từ xa. Họ cũng có những khủng hoảng thực sự ở Phần tư thứ nhất và những việc khẩn cấp đòi hỏi giải quyết ngay, nhưng tương đối ít. Họ giữ cho P và PC cân bằng bằng cách tập trung vào các hoạt động quan trọng nhưng không khẩn cấp, những hoạt động xây dựng năng lực ở mức độ cao nằm ở Phần tư thứ hai.

Với các ma trận quản trị thời gian như trên, bây giờ, bạn hãy dành chút thời gian để trả lời các câu hỏi ở phần đầu chương này, xem Phần tư nào thích hợp với chúng? Chúng có thực sự quan trọng không? Chúng có thực sự khẩn cấp không?

Tôi đoán là chúng có thể phù hợp với Phần tư thứ hai. Chúng rõ ràng là quan trọng, thực sự quan trọng, nhưng không phải là khẩn cấp. Và vì không khẩn cấp, nên bạn có thể không làm chúng ngay lập tức.

Điều gì bạn có thể làm – mà hiện thời chưa làm – trong cuộc sống riêng và trong hoạt động nghề nghiệp của bạn? Nếu bạn làm điều đó thường xuyên, liệu nó có đem lại sự thay đổi lớn trong cuộc sống của bạn? Rõ ràng, các hoạt động trong Phần tư thứ hai đáp ứng được yêu cầu của cả hai câu hỏi. Sự thành đạt của chúng ta sẽ thăng hoa khi chúng ta tiến hành các hoạt động đó.

Tôi cũng đã đặt câu hỏi tương tự cho một nhóm nhà quản lý của các trung tâm thương mại: "Nếu các bạn phải làm một điều trong công việc chuyên môn của mình mà các bạn biết rằng nó mang lại hiệu quả to lớn, thì đó là gì?". Câu trả lời đồng nhất của họ là xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp với những người thuê mặt bằng, những người chủ của các gian hàng nằm trong trung tâm thương mại, nghĩa là một hoạt động thuộc Phần tư thứ hai.

Chúng tôi tiến hành phân tích thời gian họ dành cho các hoạt động đó và nhận thấy rằng nó chỉ chiếm không đến 5%. Họ có những lý do chính đáng – các vấn đề cần giải quyết ngay, hết vấn đề này lại đến vấn đề khác, nào là làm báo cáo, nào là dự họp, trả lời thư từ, liên lạc điện thoại, những việc đột xuất khác. Bấy nhiêu cũng đủ thấy Phần tư thứ nhất đã rút cạn kiệt thời gian và sức lực của họ.

Họ dành rất ít thời gian cho những người quản lý cửa hàng, và nếu có thì thời gian đó dành cho những việc phung phí sức lực của họ. Lý do duy nhất họ đến thăm khách hàng là để củng cố hợp đồng, thu tiền, thảo luận về quảng cáo, chỉnh đốn các vi phạm quy chế trung tâm...

Trong khi đó, những khách hàng của họ - các chủ cửa hàng - đang phải vật lộn từng ngày để tồn tại. Họ gặp phải các vấn đề về nhân công, chi phí hoạt động, tiền lưu kho, và

hàng loạt vấn đề khác. Phần lớn họ chưa được đào tạo về quản trị. Một số người rất khá về buôn bán, nhưng vẫn cần được giúp đỡ thêm. Những người thuê mặt bằng thậm chí còn không muốn gặp các chủ sở hữu trung tâm thương mại: những người này chỉ làm vấn đề phải giải quyết trầm trọng thêm.

Do vậy, những người quản lý trung tâm thương mại quyết định phải chủ động. Họ xác định mục đích, giá trị và những ưu tiên của mình. Để phù hợp với các ưu tiên đó, họ quyết định dành 1/3 thời gian cho việc xây dựng các mối quan hệ với những người thuê mặt bằng.

Trong thời gian khoảng một năm rưỡi làm việc với tổ chức đó, tôi nhận thấy mức tăng trưởng của họ lên đến 20%, nghĩa là tăng gấp bốn lần so với trước đó. Hơn nữa, họ đã thay đổi vai trò của mình. Họ trở thành những người biết lắng nghe, những nhà huấn luyện, tư vấn cho những người thuê mặt bằng. Mối quan hệ giữa hai bên đầy năng lượng tích cực.

Kết quả đạt được thật bất ngờ. Bằng việc tập trung vào các mối quan hệ và kết quả thay vì vào thời gian và phương pháp, số lượng người thuê mặt bằng ngày một tăng. Các nhà quản lý càng thấy hài lòng hơn với tiềm năng và doanh thu mang lại từ các hợp đồng. Họ không còn đóng vai trò những người giám sát mà trở thành những người biết giúp đỡ và đầy tinh thần trách nhiệm.

Bất kể là sinh viên đại học, công nhân, thợ xây, nhà thiết kế thời trang hay giám đốc công ty, chỉ cần bạn biết khai thác tính luôn chủ động để thực hiện các công việc nằm ở Phần tư thứ hai thì bạn cũng sẽ thu được những kết quả tốt đẹp tương tự. Khủng hoảng và các vấn đề khác sẽ

được thu nhỏ lại đến mức có thể xử lý được vì bạn luôn tiên liệu được tình hình, tập trung vào gốc rễ của vấn đề, dự phòng các kế hoạch nhằm kiểm soát tình hình. Trong thuật ngữ chuyên môn của quản trị thời gian, điều này được gọi là *Nguyên lý Pareto* (thường gọi là nguyên lý 80/20) – 80% kết quả thu được từ 20% hoạt động quan trọng.

4. ĐIỀU KIỆN CẦN CÓ ĐỂ NÓI "KHÔNG"

Thoạt đầu, dường như bạn chỉ có thể lấy thời gian từ Phần tư thứ ba và thứ tư để dồn vào Phần tư thứ hai. Bạn không thể làm ngơ với các hoạt động khẩn cấp và quan trọng ở Phần tư thứ nhất, mặc dù chúng sẽ bị hạn chế khi bạn dành nhiều thời gian cho các công việc dự phòng và chuẩn bị ở Phần tư thứ hai.

Bạn phải là người luôn chủ động thì mới có thể tiến hành công việc ở Phần tư thứ hai vì Phần tư thứ nhất và thứ ba luôn làm bạn bị động. Để có thể nói "có" cho những ưu tiên quan trọng trong Phần tư thứ hai, bạn phải nói "không" với các hoạt động khác, mà đôi khi là những việc khẩn cấp.

Một thời gian trước đây, vợ tôi được mời làm chủ tịch một ủy ban phục vụ cộng đồng. Cô ấy đang dồn hết sức lực cho một số việc thực sự quan trọng khác nên không muốn nhận thêm trách nhiệm này. Nhưng vì cảm thấy bị sức ép nên cuối cùng cô ấy phải nhận.

Sau đó, cô ấy mời một người bạn thân cùng tham gia vào ủy ban này. Cô bạn lắng nghe một lúc lâu rồi nói: "Sandra ạ, có vẻ như đây là một công việc tuyệt vời, một việc rất đáng làm. Mình cảm thấy vinh dự khi được bạn tín nhiệm. Nhưng vì nhiều lý do, mình không thể tham gia

được. Nhưng mình muốn bạn biết là mình rất cảm ơn về lời mời của bạn".

Sandra đã sẵn sàng cho mọi thứ trừ một lời từ chối khéo. Cô ấy nói với tôi: "Ước gì em cũng đã nói như vậy".

Tôi không có ý nói rằng bạn không nên tham gia vào các dự án phục vụ cộng đồng. Đó là những việc quan trọng. Nhưng bạn phải tập trung trước hết cho những ưu tiên cao nhất của mình và phải dũng cảm – một cách khéo léo, nhẹ nhàng, không hối tiếc – để nói "không" đối với những thứ khác. Để có thể làm được điều đó, trong lòng bạn phải có một quyết tâm "có" mạnh mẽ hơn. Hãy nhớ rằng kẻ thù của "tốt nhất" thường là "tốt".

Hãy tâm niệm rằng bạn phải luôn sẵn sàng từ chối một cái gì đó. Nếu đó không phải là việc cấp bách trong cuộc sống của bạn thì cũng là việc cơ bản, quan trọng. Ngay cả khi việc cấp bách là "tốt" đi nữa thì nó cũng có thể làm cho bạn rời xa việc "tốt nhất", khiến bạn không thực hiện được sự cống hiến tốt nhất của mình.

Khi còn là giám đốc Quan hệ công chúng tại một trường đại học lớn, tôi có thuê một người thư ký có tài, luôn chủ động và sáng tạo. Một hôm, sau khi anh ấy đến nhận việc được một vài tháng, tôi vào văn phòng của anh và yêu cầu anh làm một số việc khẩn cấp.

Anh nói: "Stephen, tôi sẽ làm bất cứ điều gì ông muốn nhưng mong ông thông cảm cho hoàn cảnh của tôi".

Thế rồi anh ấy dẫn tôi đến chiếc bảng gắn trên tường, trên đó, anh ấy đã liệt kê hơn hai chục dự án đang thực hiện cùng với các chỉ tiêu và thời hạn hoàn thành. Anh ấy rất có kỷ luật, và đó chính là lý do vì sao tôi đến gặp anh ấy

trước tiên. Có một câu ngạn ngữ nói rằng: "Nếu bạn muốn được việc, hãy giao nó cho người nhiều việc".

Sau đó, anh nói: "Stephen, để hoàn thành việc ông muốn, tôi phải mất một vài ngày. Vậy trong số các dự án này, ông muốn cho hoãn lại hay hủy bỏ cái nào để tôi có thể đáp ứng được yêu cầu của ông?".

Tôi chẳng muốn mình phải có trách nhiệm về việc đó. Tôi không muốn thọc gậy vào bánh xe một người xuất sắc nhất trong đội ngũ nhân viên chỉ vì tôi gặp phải tình huống khẩn cấp nhưng không quan trọng. Thế là tôi đi tìm một nhân viên khác.

Hàng ngày, chúng ta nói "có" hay "không" với nhiều thứ công việc, thường là nhiều lần trong ngày. Nếu trọng tâm của chúng ta hướng vào các nguyên tắc đúng đắn, tập trung vào tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân của mình, chúng ta sẽ có đủ khôn ngoan để đưa ra phán xét đúng đắn.

Khi làm việc với nhiều nhóm khác nhau, tôi thường nói với họ rằng thực chất của việc quản trị thời gian và quản lý cuộc sống hiệu quả là tổ chức và thực hiện các ưu tiên đã được cân đối. Rồi tôi đặt câu hỏi: "Nếu các bạn buộc phải mắc lỗi về một trong ba mặt sau thì bạn sẽ chọn cái nào? Thứ nhất, không có khả năng để *ưu tiên* cho cái gì; thứ hai, không có khả năng hay mong muốn để *tổ chức* công việc xoay quanh các ưu tiên; thứ ba, thiếu *kỷ luật* để thực hiện các ưu tiên cho công việc của mình và tổ chức".

Hầu hết mọi người trả lời rằng lỗi chủ yếu của họ là thiếu *kỷ luật*. Suy nghĩ sâu hơn, tôi cho rằng không phải như vậy. Vấn đề chính là những ưu tiên đó chưa ăn sâu vào tâm trí của họ. Họ chưa thực sự lĩnh hội được Thói quen thứ hai.

Nhiều người công nhận giá trị của các hoạt động trong Phần tư thứ hai đối với cuộc sống của họ, bất luận họ có nhận ra chúng hay không. Họ cố gắng dành ưu tiên cho những hoạt động đó và gắn kết chúng vào cuộc sống của mình chỉ bằng kỷ luật tự giác của bản thân. Nhưng nếu không sống có trọng tâm và một bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân, họ sẽ không có nền tảng cần thiết để duy trì được nỗ lực của mình. Họ mới chỉ chạm đến cành lá - thái độ và hành vi xuất phát từ kỷ luật, mà chưa nghĩ đến gốc rễ – những mô thức cơ bản để hình thành các thái độ và hành vi tự nhiên của họ.

Tiêu điểm của Phần tư thứ hai là một mô thức lấy nguyên tắc làm trọng tâm. Nếu trọng tâm của bạn hướng về vợ chồng, tiền bạc, bạn bè, thú vui hay bất kỳ yếu tố bên ngoài nào khác, bạn sẽ bị ném trở lại vào Phần tư thứ nhất và thứ ba để rồi phản ứng với các lực bên ngoài tác động vào cuộc sống của bạn. Thậm chí, nếu lấy trọng tâm là bản thân thì cuối cùng, bạn cũng sẽ rơi vào Phần tư thứ nhất và thứ ba. Chỉ riêng ý chí độc lập thôi thì không đủ để bạn duy trì kỷ luật nhằm thực hiện trọng tâm cuộc sống của bạn.

Có một câu châm ngôn của ngành kiến trúc: *hình dáng theo sau chức năng.* Tương tự như vậy, quản lý theo sau lãnh đạo. Cách bạn sử dụng thời gian là kết quả của cách bạn nhìn nhận thời gian và các ưu tiên của mình. Nếu các ưu tiên đó xuất phát từ trọng tâm hướng về nguyên tắc và sứ mệnh cá nhân của bạn, nếu chúng đã ăn sâu vào con tim và khối óc bạn, thì bạn sẽ coi Phần tư thứ hai là nơi tất yếu để đầu tư toàn bộ thời gian.

Gần như không thể nói "không" với các hoạt động trong Phần tư thứ ba hay thứ tư, nếu như bạn không có được một quyết tâm "có" lớn hơn đang bừng cháy trong

lòng. Chỉ khi nào có được sự tự nhận thức để rà soát lại chương trình của bản thân, cũng như trí tưởng tượng và nhận thức để tạo ra một chương trình mới, đơn nhất, lấy nguyên tắc làm trọng tâm, thì khi đó, bạn mới có được sức mạnh của ý chí độc lập để nói "không" với những điều không quan trọng.

5. Tổ chức và thực hiện Phần tư thứ hai

Nếu các hoạt động trong Phần tư thứ hai là trọng tâm của việc quản lý bản thân của người thành đạt – "những công việc cần ưu tiên thực hiện nhất" – thì chúng ta nên tổ chức và thực hiện chúng như thế nào?

Thế hệ quản trị thời gian thứ nhất thậm chí không nhận ra khái niệm ưu tiên. Các ghi chú và bảng liệt kê công việc chỉ giúp kiểm tra, đối chiếu công việc đã làm mà không nêu ra thứ tự ưu tiên của chúng. Hơn nữa, chúng cũng không nêu ra mối liên hệ giữa công việc ghi trong danh mục với các giá trị và mục tiêu tối thượng trong cuộc sống của chúng ta. Chúng ta chỉ đơn thuần phản ứng lại bất cứ điều gì thâm nhập vào nhận thức và có vẻ buộc chúng ta phải hành động.

Rất nhiều người quản lý bản thân thông qua mô thức của thế hệ thứ nhất này. Đó là một quá trình ít bị phản kháng nhất. Không trăn trở, không căng thẳng, họ lấy việc "nước chảy, bèo trôi" làm một điều dễ chịu. Những kỷ luật và kế hoạch do bên ngoài áp đặt làm cho họ có cảm giác họ không hề chịu trách nhiệm gì về các kết quả.

Nhưng theo định nghĩa ở đây, những nhà quản lý ở thế hệ thứ nhất không phải là những người thành đạt. Họ làm ra rất ít sản phẩm, tác phong làm việc của họ không đóng

góp gì đáng kể cho việc xây dựng năng lực sản xuất. Bị sức ép từ các nguồn lực bên ngoài, họ thường bị coi là không đáng tin cậy và thiếu trách nhiệm. Họ cũng ít ý thức về tính tự chủ và tự trọng.

Các nhà quản lý thuộc thế hệ thứ hai có vai trò kiểm soát nhiều hơn một chút. Họ lập kế hoạch, lịch trình từ trước và nhìn chung được xem là có tinh thần trách nhiệm hơn vì luôn "có mặt" khi cần.

Tuy nhiên, các hoạt động do thế hệ này lập kế hoạch vẫn không có sự ưu tiên hay mối liên hệ với các giá trị và mục tiêu sâu xa hơn. Họ chỉ có một ít thành tích đáng kể và thiên về việc lập lịch trình công tác hơn.

Các nhà quản lý thuộc thế hệ thứ ba có một bước tiến quan trọng. Họ làm rõ các giá trị và đặt ra các mục tiêu, lập kế hoạch hàng ngày cũng như chọn thứ tự ưu tiên cho các hoạt động của mình.

Như đã nói, cách quản trị thời gian thuộc thế hệ thứ ba chiếm ưu thế hơn cả so với hầu hết các lý thuyết về quản trị thời gian còn lại. Tuy nhiên, thế hệ quản trị thời gian thứ ba cũng có một số hạn chế lớn. Thứ nhất, nó hạn chế tầm nhìn. Việc lập kế hoạch hàng ngày thường bỏ sót nhiều thứ quan trọng chỉ có thể nhìn thấy trong bối cảnh lớn hơn. Ngay cả cụm từ "lập kế hoạch hàng ngày" cũng nói lên sự tập trung vào những việc khẩn cấp, phải "làm ngay". Khi thế hệ thứ ba đặt ra vấn đề *ưu tiên* thì cũng có nghĩa là nó chỉ giúp *xác lập thứ tự* chứ không phải là *tầm quan trọng* của các hoạt động. Nghĩa là nó không đặt hoạt động trong khuôn khổ các nguyên tắc, sứ mệnh cá nhân, vai trò và mục tiêu. Quan điểm lập kế hoạch hàng ngày dựa trên giá trị của thế hệ quản trị thứ ba về cơ bản ưu tiên cho các vấn đề và

khủng hoảng hiện tại thuộc Phần tư thứ nhất và thứ ba.

Hơn nữa, thế hệ quản lý thứ ba không nói gì về việc quản lý các vai trò một cách cân đối. Nó thiếu tính hiện thực, tạo ra xu hướng quá tải trong công việc hàng ngày, gây tâm lý khó chịu và đôi lúc buông xuôi, muốn vứt bỏ luôn cả kế hoạch để trốn về Phần tư thứ tư. Và một khi tiêu điểm của thế hệ này là tính hiệu quả thì nó có xu hướng gây căng thẳng cho các mối quan hệ hơn là xây dựng chúng.

Trong khi cả ba thế hệ lý thuyết quản trị thời gian đều công nhận giá trị của một số loại công cụ quản lý, thì không có lý thuyết nào tạo ra công cụ giúp cho con người sống có trọng tâm, nghĩa là sống theo Phần tư thứ hai. Các ghi chú và bảng danh sách "những việc cần làm ngay" của thế hệ thứ nhất không mang lại điều gì khác ngoài việc giúp lưu giữ những việc cần thực hiện để chúng ta không quên. Các cuốn sổ ghi các cuộc hẹn, lịch làm việc cũng chỉ là nơi ghi lại những cam kết tương lai, để chúng ta biết sẽ có mặt ở đâu và vào lúc nào như đã định trước.

Ngay cả thế hệ quản trị thứ ba, với một đội ngũ hùng hậu các nhà lập kế hoạch và vô số tài liệu tham khảo, cũng chủ yếu tập trung vào việc chọn ưu tiên và lập kế hoạch cho các hoạt động thuộc các Phần tư thứ nhất và thứ ba mà thôi. Mặc dù nhiều chuyên gia đào tạo và tư vấn thừa nhận giá trị của các hoạt động thuộc Phần tư thứ hai, những công cụ lập kế hoạch hiện có của thế hệ thứ ba cũng không giúp được gì cho việc tổ chức và thực hiện những hoạt động này.

Do mỗi thế hệ quản trị thời gian đều được xây dựng trên cơ sở các thế hệ trước đó, nên các điểm mạnh và một số công cụ của ba thế hệ trước có thể được dùng làm

nguyên liệu cơ bản cho thế hệ thứ tư. Nhưng cần phải có thêm một khía cạnh, mô thức và cách thực hiện mới để giúp chúng ta đi vào Phần tư thứ hai – lấy nguyên tắc làm trọng tâm và quản lý bản thân – nhằm thực hiện những công việc quan trọng nhất.

6. Công cụ dùng cho Phần tư thứ hai

Mục tiêu quản lý Phần tư thứ hai là *quản lý cuộc sống một cách hiệu quả* – xuất phát từ các nguyên tắc đúng đắn, từ hiểu biết về sứ mệnh cá nhân, tập trung vào những hoạt động vừa quan trọng vừa khẩn cấp, và trong khuôn khổ duy trì sự cân bằng giữa việc tăng sản lượng và tăng năng lực sản xuất của chúng ta.

Phải thừa nhận rằng, đây là một mục tiêu mơ hồ đối với những ai bị sa lầy vào hàng đống những công việc vụn vặn của các Phần tư thứ ba và thứ tư; nhưng việc nỗ lực để thực hiện được mục tiêu này sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự thành đạt của cá nhân.

Người tổ chức các hoạt động thuộc Phần tư thứ hai cần phải đáp ứng sáu tiêu chí quan trọng sau:

Tính chặt chẽ: Cần phải có sự hài hòa, thống nhất và gắn kết giữa tầm nhìn và sứ mệnh, giữa vai trò và mục tiêu, giữa các ưu tiên và kế hoạch, giữa ý muốn và kỷ luật.

Trong kế hoạch của bạn, cần phải dành chỗ cho tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân để bạn có thể thường xuyên tham khảo. Cũng cần phải có chỗ cho các vai trò, mục tiêu - cả ngắn và dài hạn - của bạn.

Tính cân bằng: Công cụ phải giúp bạn cân bằng cuộc sống của mình, nhận diện được các vai trò khác nhau và đặt

chúng trước mặt để bạn không bỏ qua một yếu tố quan trọng nào: sức khỏe, gia đình, chuẩn bị cho nghề nghiệp hay phát triển bản thân.

Nhiều người nghĩ rằng thành công ở lĩnh vực này có thể bù đắp cho thất bại ở lĩnh vực khác của cuộc sống. Có thật như vậy không? Có thể điều này đúng trong một khoảng thời gian hay trong một lĩnh vực nhất định. Nhưng liệu thành công trong nghề nghiệp của bạn có thể bù đắp cho một cuộc hôn nhân tan vỡ, cho sức khỏe bị suy sụp, hay cho sự khiếm khuyết về tính cách cá nhân? Sự thành đạt chân chính đòi hỏi phải có sự cân bằng, và công cụ của bạn cần phải giúp bạn tạo ra và duy trì sự cân bằng này.

Tập trung vào Phần tư thứ hai: Bạn cần có một công cụ để khuyến khích, động viên và thực sự giúp bạn sử dụng thời gian cần thiết cho các hoạt động trong Phần tư thứ hai, để bạn ngăn ngừa hơn là ưu tiên giải quyết các vấn đề khủng hoảng. Theo tôi, cách tốt nhất để làm điều này là tổ chức cuộc sống của bạn trên cơ sở *lịch tuần*. Cũng có thể điều chỉnh và chọn ưu tiên trên cơ sở hàng ngày, nhưng tổ chức công việc trên cơ sở hàng tuần mang lại sự cân bằng và tầm nhìn xa hơn. Dường như có sự công nhận "mặc nhiên" rằng *tuần* là một đơn vị thời gian đơn lẻ và hoàn chỉnh. Hoạt động kinh doanh, giáo dục, tôn giáo và nhiều lĩnh vực khác trong xã hội đều lấy *tuần* làm khuôn khổ thời gian để xoay vòng công việc, trong đó, ấn định một số ngày nhất định cho công việc và các ngày khác cho nghỉ ngơi.

Trong suy nghĩ của hầu hết chúng ta, chu kỳ ngắn của thời gian là *một tuần*. Thế nhưng, các công cụ lập kế hoạch của thế hệ thứ ba lại tập trung vào *từng ngày*. Cách thực hiện này có thể giúp bạn chọn ưu tiên cho các hoạt động của mình, nhưng về cơ bản, nó chỉ giúp bạn giải quyết các khủng

hoảng và việc lặt vặt. Điều quan trọng không phải là ưu tiên cho những gì có trong lịch công tác, mà là sắp xếp lịch theo các ưu tiên của bạn. Và điều này chỉ có thể làm được một cách tốt nhất trong khuôn khổ thời gian một tuần.

Khía cạnh "con người": Bạn cũng cần có công cụ khi làm việc với con người chứ không chỉ với lịch công tác. Trong khi có thể dựa vào tính hiệu quả của việc sử dụng thời gian, người lấy nguyên tắc làm trọng tâm suy nghĩ dưới góc độ tính hiệu quả trong việc xử lý mối quan hệ với con người. Cuộc sống lấy nguyên tắc làm trọng tâm với các hoạt động ở Phần tư thứ hai đôi khi đòi hỏi chúng ta phải xem mối quan hệ với con người quan trọng hơn lịch công tác. Công cụ của bạn cần phải phản ánh giá trị này - tạo điều kiện cho việc thực hiện chứ không phải để hối tiếc khi không tuân thủ theo lịch công tác.

Tính linh hoạt: Công cụ lập kế hoạch phải là một đầy tớ, chứ không phải ông chủ, vì nó có nhiệm vụ phục vụ bạn. Nó phải được tạo ra theo phong cách, nhu cầu và cách thức riêng của bạn.

Tính gọn nhẹ: Công cụ của bạn cần phải gọn nhẹ để có thể luôn mang theo bên mình. Bạn có thể cần xem lại bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân trong khi đang ngồi trên xe buýt. Bạn có thể cần so sánh giá trị của một cơ hội mới với công việc mà bạn đã có kế hoạch sẵn. Nếu công cụ lập kế hoạch của bạn gọn nhẹ, bạn sẽ mang nó theo người để luôn luôn có ngay các số liệu quan trọng khi cần đến.

Vì các hoạt động trong Phần tư thứ hai là tâm điểm của việc quản lý bản thân hiệu quả, nên bạn cần có một công cụ để thâm nhập vào đó. Nghiên cứu của tôi về khái niệm *thế hệ* quản trị thời gian *thứ tư* đã cho ra đời một công cụ được

thiết kế chi tiết theo các tiêu chuẩn nêu trên. Nhưng chúng ta vẫn không quên rằng, nhiều công cụ tốt của thế hệ thứ ba vẫn có thể dễ dàng được điều chỉnh lại cho thích hợp. Bởi năng lực của các nguyên tắc đúng đắn là hết sức mạnh mẽ và linh hoạt nên việc thực hành hay áp dụng *thế hệ quản trị thời gian thứ tư* có thể có chút thay đổi tùy theo từng người.

7. Trở thành người tự quản Phần tư thứ hai

Mặc dù mục đích chính của tôi trong quyển sách này là giảng giải các nguyên tắc, chứ không phải hướng dẫn thực hành về sự thành đạt nhưng tôi tin rằng bạn có thể hiểu rõ hơn các nguyên tắc và sức mạnh của *thế hệ quản trị thời gian thứ tư,* nếu bạn thực sự trải nghiệm việc tổ chức công việc hàng tuần trên cơ sở Phần tư thứ hai, lấy nguyên tắc làm trọng tâm.

Việc tổ chức công việc thuộc Phần tư thứ hai gồm bốn hoạt động chủ yếu:

Nhận diện các vai trò: Trước tiên, bạn hãy viết ra các vai trò chủ yếu của mình. Nếu chưa thực sự suy nghĩ nghiêm túc về các vai trò của mình trong cuộc sống, bạn có thể viết những gì vừa mới nảy ra trong đầu bạn. Bạn có vai trò là một cá nhân. Bạn có thể liệt kê ra một hay nhiều vai trò trong gia đình – người chồng/vợ, cha/mẹ, con trai/con gái, một thành viên trong một gia đình lớn hơn có ông bà, cô, chú, bác và anh em họ. Bạn cũng có thể liệt kê một vài vai trò trong công việc, chỉ ra các lĩnh vực khác nhau mà bạn muốn đầu tư thời gian và sức lực một cách đều đặn.

Bạn không cần băn khoăn về việc xác định vai trò suốt đời bạn – chỉ cần xem xét và viết ra những việc bạn sẽ làm trong vòng bảy ngày tới.

Dưới đây là hai ví dụ về cách thức tiến hành liệt kê để nhận diện các vai trò của mình:

Ví dụ 1:

1. Cá nhân
2. Vợ chồng/cha mẹ
3. Trưởng phòng phát triển sản phẩm
4. Trưởng phòng nghiên cứu
5. Trưởng phòng nhân sự
6. Trưởng phòng hành chính
7. Chủ tịch United Way

Ví dụ 2:

1. Phát triển cá nhân
2. Vợ/chồng
3. Cha/mẹ
4. Nhân viên giao dịch bất động sản
5. Phục vụ cộng đồng
6. Thành viên HĐQT Symphony

Lựa chọn mục tiêu: Bước tiếp theo là suy nghĩ đến một hoặc hai kết quả quan trọng của từng vai trò mà bạn nhận thấy có thể hoàn thành trong vòng một tuần. Những điều này sẽ được ghi nhận như các mục tiêu.

Ít nhất một số mục tiêu này sẽ phản ảnh các hoạt động nằm ở Phần tư thứ hai. Hoàn hảo nhất là khi những mục tiêu trước mắt của bạn có thể gắn với các mục tiêu dài hạn và kết hợp với tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân. Nhưng dù chưa viết tuyên ngôn sứ mệnh, bạn vẫn ý thức được những điều quan trọng khi xem xét từng vai trò và một hoặc hai mục tiêu cho từng vai trò đó.

Sau đây là minh họa về cách lựa chọn mục tiêu của một người có các vai trò như ở ví dụ 1 bên trên:

Phát triển cá nhân	- Dự thảo tuyên bố sứ mệnh - Đăng ký hội thảo - Thăm Frank tại bệnh viện
Vợ chồng/Cha mẹ	- Mua vé xem hòa nhạc - Dự án khoa học của Tim - Xe đạp của Sarah
Trưởng phòng phát triển sản phẩm	- Trắc nghiệm thông số thị trường - Phỏng vấn tuyển nhân viên - Nghiên cứu điều tra khách hàng
Trưởng phòng nghiên cứu	- Nghiên cứu kết quả thử nghiệm cuối cùng - Xử lý vấn đề liên kết - Giao lưu với Ken và Peter
Trưởng phòng phát triển nhân sự	- Kiểm điểm lại trách nhiệm cùng với Janie - Đi thăm Samuels
Trưởng phòng hành chính	- Báo cáo cuối tháng - Báo cáo tổng kết lương bổng
Chủ tịch United Way	- Chuẩn bị chương trình nghị sự - PR - đi thăm Conklin - Bắt đầu kế hoạch của năm sau

Lập lịch công tác hàng tuần: Bây giờ, bạn có thể nhìn vào kế hoạch tuần tới với những mục tiêu trong đầu và thời gian để thực hiện chúng. Chẳng hạn, nếu mục tiêu của bạn là viết bản thảo đầu tiên cho tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân, bạn có thể dành ra hai giờ của ngày chủ nhật để làm điều này. Cuối tuần thường là thời gian lý tưởng để lập kế hoạch cho các hoạt động nâng cao tinh thần, bao gồm cả việc lập thời gian biểu cho tuần kế tiếp. Đó là thời gian thích hợp để tĩnh dưỡng, để tìm nguồn cảm hứng, để nhìn vào cuộc sống của mình dưới ánh sáng của các nguyên tắc và giá trị.

Nếu đặt mục tiêu có sức khỏe tốt bằng cách tập thể dục, bạn cần dành mỗi ngày một giờ, 3 – 4 ngày/tuần hay mọi ngày trong tuần, để thực hiện. Có một số mục tiêu mà bạn chỉ có thể thực hiện vào những giờ làm việc trong ngày, hoặc vào thứ bảy, khi bạn ở nhà. Vậy, bạn đã nhận thấy ưu điểm của việc tổ chức công việc hàng tuần so với hàng ngày chưa?

Sau khi nhận diện các vai trò và đặt ra các mục tiêu, bạn có thể chuyển mỗi mục tiêu thành công việc của từng ngày cụ thể trong tuần, dưới dạng ưu tiên, hoặc tốt hơn là một cuộc hẹn cụ thể. Bạn cũng có thể rà soát lại các cuộc hẹn trong lịch năm hoặc lịch tháng mà bạn có thể đã ghi từ trước và đánh giá tầm quan trọng của chúng bằng cách đối chiếu với mục tiêu của bạn. Sau đó, bạn sắp xếp các cuộc hẹn mà mình quyết định đưa vào lịch trình, hoặc điều chỉnh lại thời gian, hoặc hủy bỏ.

Ngoài việc giúp bạn dành ưu tiên cho công việc quan trọng nhất, việc tổ chức công việc hàng tuần cho các hoạt động thuộc Phần tư thứ hai còn đem lại cho bạn sự tự do và linh hoạt để xử lý các sự kiện ngoài dự kiến và có thời gian thư giãn mà vẫn yên tâm rằng bạn đã chủ động tổ chức

tốt tuần lễ làm việc của mình nhằm thực hiện các mục tiêu chủ yếu trong mọi mặt của cuộc sống.

Điều chỉnh kế hoạch hàng ngày: Kế hoạch hàng ngày giúp bạn điều chỉnh một cách thích hợp việc lựa chọn các hoạt động ưu tiên cũng như thể hiện phản ứng của bạn trước các sự kiện, các mối quan hệ, các vấn đề khủng hoảng bất ngờ.

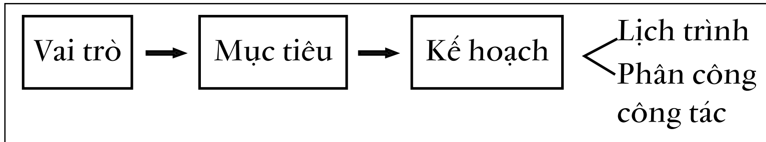
Việc dành ra vài phút mỗi sáng để xem lại lịch trình làm việc sẽ giúp bạn hiện thực hóa các quyết định đã đưa ra cũng như các yếu tố ngoài dự kiến có thể xuất hiện. Ở góc nhìn bao quát, bạn sẽ thấy được các vai trò và mục tiêu của mình có được ưu tiên một cách tự nhiên, xuất phát từ ý thức cân bằng bên trong bạn hay không.

Bạn có thể vẫn cho rằng cách xếp hạng A, B, C hay 1, 2, 3 của thế hệ thứ ba cũng cần thiết cho các hoạt động hàng ngày. Nhưng sẽ là sự phân chia giả tạo khi nói rằng hoạt động này, hoạt động kia là quan trọng hay không quan trọng. Rõ ràng chúng là một chuỗi liên tục, và trong số các hoạt động quan trọng, lại có cái quan trọng hơn. Trong khuôn khổ tổ chức kế hoạch hàng tuần thì cách sắp xếp thứ tự ưu tiên của thế hệ quản trị thời gian thứ ba sẽ đem lại trật tự cho trọng tâm công việc hàng ngày.

Những cố gắng xác định ưu tiên cho các hoạt động trước khi bạn biết chúng có quan hệ như thế nào với tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân của mình và có ăn khớp với sự cân bằng trong cuộc sống của bản thân hay không là một việc không hiệu quả lắm. Bạn cũng có thể lựa chọn và hoàn thành các hoạt động ưu tiên mà đôi khi bạn không muốn hoặc không cần làm.



TỔ CHỨC CÔNG VIỆC DÀI HẠN



TỔ CHỨC CÔNG VIỆC HÀNG TUẦN

Bạn có nhận thấy sự khác nhau giữa việc lập kế hoạch *hàng tuần* với vai trò người quản lý các hoạt động trong Phần tư thứ hai, lấy nguyên tắc làm trọng tâm, và việc lập kế hoạch *hàng ngày* với vai trò của một cá nhân không lấy nguyên tắc làm trung tâm không? Bạn có cảm thấy việc tập trung vào các hoạt động trong Phần tư thứ hai tạo ra sự khác biệt lớn cho mức độ thành công hiện nay của bạn không ?

Bằng những trải nghiệm cuộc sống về sức mạnh của việc tổ chức các hoạt động trong Phần tư thứ hai, lấy nguyên tắc làm trung tâm, và chứng kiến tác động sâu sắc của nó trong việc chuyển biến cuộc đời hàng trăm người, tôi tin rằng nó sẽ tạo ra sự khác biệt – một sự khác biệt tích cực lớn lao – cho bạn. Một khi các mục tiêu hàng tuần được gắn với khuôn khổ rộng lớn của các nguyên tắc đúng đắn, với tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân, thì nó sẽ càng làm tăng sự thành đạt.

LỊCH LÀM VIỆC TUẦN

Vai trò	Mục tiêu
Phát triển cá nhân	- Dự thảo tuyên bố sứ mệnh (1) - Đăng ký hội thảo (2) - Thăm Frank tại bệnh viện (3)
Vợ chồng/ Cha mẹ	- Mua vé xem hòa nhạc (4) - Dự án khoa học của Tim (5) - Xe đạp của Sarah (6)
Trưởng phòng sản phẩm mới	- Trắc nghiệm thông số thị trường (7) - Phỏng vấn tuyển nhân viên (8) - Nghiên cứu điều tra khách hàng (9)
Trưởng phòng nghiên cứu	- Nghiên cứu kết quả thử nghiệm cuối cùng (10) - Xử lý vấn đề liên kết (11) - Giao lưu với Ken và Peter (12)
Trưởng phòng phát triển nhân sự	- Kiểm điểm lại trách nhiệm cùng với Janie (13) - Đi thăm Samuels (14)
Trưởng phòng hành chính	- Báo cáo cuối tháng (15) - Báo cáo tổng kết lương bổng (16)
Chủ tịch United Way	- Chuẩn bị chương trình nghị sự (17) - PR - đi thăm Conklin (18) - Bắt đầu kế hoạch của năm sau (19)

RÈN GIŨA BẢN THÂN

Thể chất ________

Trí tuệ ________

Tinh thần ________

Xã hội/Tình cảm ________

Tuần lễ	Chủ nhật	Thứ hai
Những ưu tiên trong tuần	Những ưu tiên trong ngày	
		(16) Báo cáo tổng kết lương bổng

Các cuộc hẹn/Các cam kết	Chủ nhật	Thứ hai
8	(1) Thời gian riêng tư	
9	Tuyên bố sứ mệnh	
10		
11		(8) Phỏng vấn tuyển trợ lý
12		
1		
2		
3		
4		(3) Thăm Frank tại bệnh viện
5		
6		
7		(6) Xe đạp của Sarah
8		
Buổi tối		

Thứ ba	Thứ tư	Thứ năm	Thứ sáu	Thứ bảy
Những ưu tiên trong ngày				
(2) Đăng ký hội thảo	(12) Giao lưu với		(14) Đi thăm Samuels	
	Ken và Peter			
Các cuộc hẹn/Các cam kết				
8	8	8	8	8 (4) Lớp học quản lý
9	9 (7) Thử nghiệm thông số	9 (11) Xử lý vấn đề liên kết	9 (10) Nghiên cứu kết quả thử	9 nhà của Karla
10	10 thị trường	10	10 nghiệm cuối cùng	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12 (18) Đi thăm Conklin	12
1 (9) Nghiên cứu điều ttra KH	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3 (13) Kiểm điểm lại trách nhiệm	3 (15) Báo cáo cuối tháng	3
4	4	4 cùng với Janie	4	4
5	5	5	5	5
6 (5) Dự án khoa học của Tim	6	6 (17) Chương trình nghị sự của	6	6
7	7	7 United Way	7	7
8	8	8 (9) Bắt đầu kế hoạch năm sau	8	8
Buổi tối	Buổi tối	Buổi tối	Buổi tối	Buổi tối

8. Thực hiện lịch công tác của bạn

Quay trở lại phép ẩn dụ về máy vi tính, theo Thói quen thứ nhất, "Bạn là người lập trình" và Thói quen thứ hai, "Hãy viết chương trình!" thì Thói quen thứ ba sẽ khuyên bạn "Thực hiện chương trình". Hãy thực hiện lịch công tác mà bạn đã lập ra, trước hết bằng ý chí độc lập, tính tự giác, lòng trung thực và sự cam kết của mình, không phải đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn hay sự thôi thúc nhất thời mà là đối với các nguyên tắc đúng đắn, những giá trị sâu sắc - vốn đem lại ý nghĩa cho các mục tiêu, kế hoạch của chúng ta.

Khi bạn thực hiện lịch công tác hàng tuần, nhất định sẽ có lúc sự kiên định của bạn gặp phải thử thách. Sự phản ứng tức thì đối với các ưu tiên khẩn cấp nhưng không quan trọng trong Phần tư thứ ba hay việc dễ dàng trốn tránh vào Phần tư thứ tư sẽ đe dọa khả năng thực hiện các hoạt động quan trọng trong Phần tư thứ hai. Lúc này, việc lấy nguyên tắc làm trọng tâm, sự tự nhận thức và lương tâm của bạn sẽ mang đến cho bạn sự an toàn, định hướng và khôn ngoan để sử dụng ý chí độc lập và duy trì lập trường kiên định đối với công việc thực sự quan trọng.

Không phải lúc nào bạn cũng biết trước điều gì là thực sự quan trọng, dù đã tổ chức tỉ mỉ tuần làm việc của mình. Vì là người lấy nguyên tắc làm trọng tâm, sẽ có lúc bạn nhận thấy rằng cần phải xếp những giá trị cao hơn lên trên lịch công tác hàng tuần. Và vì là người lấy nguyên tắc làm trọng tâm nên bạn có thể làm điều đó với sự thanh thản trong lòng.

Con trai tôi rất quan tâm đến việc lập kế hoạch công việc và tính toán hiệu quả. Nó có một lịch trình công việc

rất khít khao, phân bổ thời gian cho các hoạt động đến từng phút, trong đó bao gồm: mua vài cuốn sách, rửa xe, cả việc "cắt đứt" với cô bạn gái Carol, cùng nhiều thứ khác.

Mọi thứ đều diễn ra theo kế hoạch cho tới phần về Carol. Hai đứa đã hẹn hò thường xuyên với nhau một thời gian khá lâu, và cuối cùng, con trai tôi đi đến kết luận là không nên tiếp tục mối quan hệ nữa. Do trung thành với tính hiệu quả của lịch trình, nó lên kế hoạch dành ra 15 phút để gọi điện thoại nói chuyện với Carol. Nhưng việc này làm cho con bé rất đau buồn. Vì vậy, hơn một tiếng rưỡi, cu cậu vẫn không thể nào dứt ra được cuộc nói chuyện căng thẳng với con bé. Ngay cả một cuộc gặp nhau vẫn chưa đủ. Tình hình trở nên căng thẳng cho cả hai đứa.

Qua đó, có thể thấy rằng chúng ta không thể áp dụng một cách đơn giản, máy móc tính hiệu quả trong việc giải quyết các mối quan hệ giữa con người với nhau. Tôi đã cố gắng để trở nên "có hiệu quả" trong quan hệ với những người đối lập với mình, nhưng thất bại. Tôi đã cố gắng dành ra 10 phút trong "quỹ thời gian quý báu" của mình giải quyết mâu thuẫn với một nhân viên, để rồi phát hiện ra rằng điều này chỉ càng làm vấn đề rối thêm mà thôi.

Nhưng nếu khắc sâu Thói quen thứ hai vào tâm trí, bạn sẽ có được những giá trị cao quý hơn làm động lực thúc đẩy. Bạn có thể đặt các giá trị lên trên kế hoạch của mình. Bạn có thể điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp hoặc linh động hơn. Bạn sẽ không cảm thấy thất bại khi không thực hiện được kế hoạch hay khi buộc phải thay đổi nó.

9. ƯU ĐIỂM VƯỢT TRỘI CỦA THẾ HỆ QUẢN TRỊ THỜI GIAN THỨ TƯ

Một trong những lý do người ta chống lại việc sử dụng các công cụ quản lý của thế hệ thứ ba là vì chúng làm mất đi sự tự do, thoải mái, khiến họ trở nên cứng nhắc và thiếu linh hoạt. Nó làm họ phụ thuộc vào các kế hoạch bởi vì mô thức tính hiệu quả của thế hệ quản trị thứ ba không phù hợp với nguyên tắc *con người quan trọng hơn công việc.*

Công cụ của thế hệ thứ tư thừa nhận nguyên tắc này. Nó cũng thừa nhận rằng điều đầu tiên bạn cần xem xét dưới góc độ của tính hiệu quả chính là bản thân bạn. Nó khuyến khích bạn dành thời gian cho các hoạt động nằm trong Phần tư thứ hai, để hiểu và lấy nguyên tắc làm trọng tâm trong cuộc sống của mình, để biểu thị rõ ràng các mục đích và giá trị mà bạn cần trong việc định hướng cho các quyết định hàng ngày của bạn. Nó giúp bạn tạo ra sự cân bằng trong cuộc sống, vượt lên các giới hạn của kế hoạch hàng ngày để tổ chức và lập lịch công tác hàng tuần. Nó giúp bạn dùng sự tự nhận thức và lương tâm của mình để duy trì sự kiên định đối với các nguyên tắc cũng như mục đích mà bạn xác định là quan trọng nhất. Thay vì sử dụng một "bản đồ" dẫn đường, bạn sử dụng một chiếc "la bàn".

Thế hệ tự quản trị bản thân thứ tư tiến bộ hơn thế hệ thứ ba ở năm khía cạnh quan trọng.

Thứ nhất, nó lấy nguyên tắc làm trọng tâm. Nó không chỉ đề cao Phần tư thứ hai mà còn tạo ra mô thức trung tâm cho bạn sức mạnh để xem xét thời gian của mình trong khuôn khổ những điều thực sự quan trọng và hữu ích.

Thứ hai, nó được dẫn dắt bởi lương tâm. Nó cho bạn cơ

hội để tổ chức cuộc sống một cách tốt nhất theo khả năng, phù hợp với các giá trị sâu sắc nhất của mình. Đồng thời, nó cũng cho bạn sự tự do để yên tâm đặt các giá trị quan trọng hơn lên trên kế hoạch của mình.

Thứ ba, nó xác định rõ sứ mệnh duy nhất của bạn, bao gồm các giá trị và mục tiêu lâu dài. Điều đó sẽ cho bạn phương hướng và mục đích hành động hàng ngày.

Thứ tư, nó giúp bạn cân bằng cuộc sống bằng cách nhận diện các vai trò, đặt ra các mục tiêu và lập kế hoạch cho các hoạt động của từng vai trò mỗi tuần.

Thứ năm, nó cho bạn một phạm vi hoạt động lớn hơn thông qua việc tổ chức công việc hàng tuần, cùng với sự điều chỉnh hàng ngày nếu cần, ở tầm cao hơn. Nó giúp bạn gắn bó với các giá trị sâu sắc nhất thông qua việc xem xét các vai trò then chốt của bạn.

Sợi chỉ xuyên suốt cả năm ưu điểm này là: *tập trung chủ yếu vào các mối quan hệ và kết quả, sau đó mới tập trung vào vấn đề thời gian.*

10. Giao phó công việc: Gia tăng P và PC

Chúng ta hoàn thành mọi công việc thông qua sự giao phó – cho thời gian hoặc cho người khác. Nếu giao phó cho thời gian, chúng ta nghĩ đến hiệu suất. Nếu giao phó cho người khác, chúng ta nghĩ đến hiệu quả.

Nhiều người từ chối giao phó công việc cho người khác bởi vì họ cảm thấy không yên tâm. Nhưng giao phó công việc một cách hiệu quả cho người khác là một hành động có tính chất đòn bẩy mạnh mẽ nhất.

Việc chuyển giao trách nhiệm cho những người có kỹ

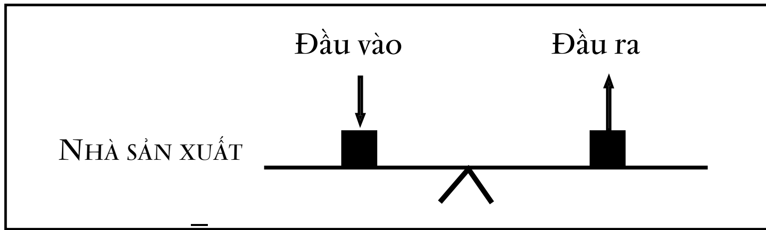
năng và được đào tạo khiến bạn có điều kiện dành thời gian, sức lực cho các hoạt động khác hữu ích hơn. Giao phó giúp cá nhân lẫn tổ chức phát triển. J.C. Penney – người sáng lập tập đoàn bán lẻ nổi tiếng *J.C. Penney* - sinh thời từng nói rằng quyết định sáng suốt nhất của ông là "ủy quyền" sau khi nhận ra rằng mình không còn có thể tự làm điều đó được nữa. Quyết định đó đã đem lại sự phát triển và tăng trưởng của hàng trăm cửa hàng và hàng ngàn con người.

Vì sự giao phó cần phải có người khác, nên đó là một chiến thắng chung của tập thể – sẽ được trình bày trong Thói quen thứ tư. Ở đây, chúng ta tập trung vào các nguyên tắc quản lý bản thân, và khả năng giao phó công việc cho người khác – điểm khác nhau chủ yếu giữa vai trò của người quản lý và người sản xuất độc lập – nên tôi tiếp cận vấn đề giao phó từ góc độ kỹ năng quản lý cá nhân của bạn.

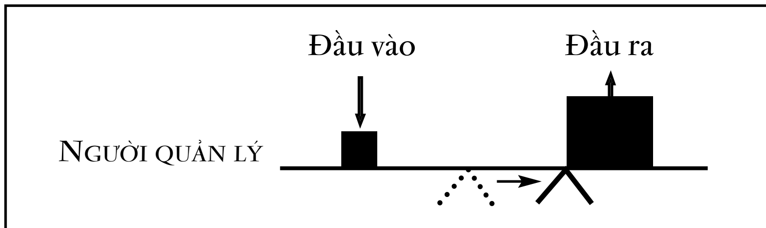
Một nhà sản xuất làm bất cứ điều gì cần thiết để đạt được các kết quả mong muốn, tức để có được những "quả trứng vàng". Một người nội trợ, một kiến trúc sư hay một thư ký đánh máy đều có thể được gọi chung là nhà sản xuất.

Nhưng khi một người đứng ra làm việc với nhiều người, với các hệ thống sản xuất thì người đó trở thành một người quản lý – trong mối quan hệ tương thuộc. Một kiến trúc sư đứng đầu một nhóm các kiến trúc sư khác là một người quản lý. Một thư ký giám sát các nhân viên văn phòng là người quản lý văn phòng. Người nội trợ giao phó việc rửa chén bát cho đứa con cũng là một người quản lý.

Một nhà sản xuất có thể đầu tư một giờ công sức của mình và sản xuất ra một đơn vị sản phẩm, với giả thiết không có sự hao hụt về hiệu năng.



Ngược lại, một người quản lý có thể đầu tư một giờ công sức của mình và làm ra được 10, 50 hoặc 100 đơn vị sản phẩm, thông qua việc giao phó công việc một cách hợp lý.



Quản lý có thể làm dịch chuyển đáng kể điểm tựa, và chìa khóa để quản lý hiệu quả là sự giao phó. Chúng ta cùng nghiên cứu hai loại giao phó cơ bản - "giao phó mệnh lệnh" và "giao phó ủy quyền" - trong phần dưới đây.

11. GIAO PHÓ MỆNH LỆNH

Giao phó mệnh lệnh có nghĩa là "Lấy cái này cho tôi!", "Làm cái kia cho tôi !", hoặc "Cho tôi biết khi nào anh xong việc này?". Hầu hết các nhà sản xuất đều sử dụng mô thức giao phó mệnh lệnh. Bạn còn nhớ câu chuyện về những công nhân cầm dao rựa phát quang trong rừng không? Họ là những người sản xuất. Họ xắn tay áo lên và thực hiện công việc của mình. Dù có được giao nhiệm vụ

giám sát hay quản lý đi nữa, họ vẫn suy nghĩ như một nhà sản xuất. Họ không biết cách giao phó để người khác cam kết đạt được kết quả. Nhưng vì tập trung vào phương pháp nên họ chịu trách nhiệm về kết quả.

Tôi đã thực hiện việc giao phó mệnh lệnh trong một lần cùng gia đình đi chơi lướt ván. Con trai tôi, là một tay lướt ván xuất sắc, đang lướt trên mặt nước nhờ chiếc xuồng máy tôi lái kéo đi. Tôi đưa chiếc máy ảnh cho Sandra và bảo cô ấy chụp vài kiểu ảnh.

Lúc đầu, tôi nói với cô ấy cần phải lựa chọn để chụp vì số phim còn lại không nhiều. Rồi tôi nhận ra rằng cô ấy không thạo chụp ảnh. Tôi bảo cần phải chờ cho đến khi mặt trời lên chính giữa mũi thuyền và khi thằng bé nhảy lên làn nước hay lượn vòng.

Nhưng càng lúc, tôi càng thấy không an tâm. Tôi e rằng nếu mình không chỉ dẫn cho cô ấy từng động tác trong từng giây thì sẽ hỏng hết việc. Cuối cùng tôi nói: "Này, Sandra, khi nào anh hô "Bấm!" thì em nhấn nút nhé!". Vài phút sau tôi hô "Bấm đi! Bấm đi!" nhưng ngay lập tức lại kêu lên "Đừng bấm! Đừng bấm"...

Đó đúng là kiểu giao phó mệnh lệnh, là phương pháp kiểm soát từng động tác một. Rất nhiều người luôn luôn có kiểu giao phó công việc như vậy. Nhưng cách làm đó có thực sự khiến người khác hoàn thành tốt công việc hay không? Bạn có thể giám sát hay quản lý được bao nhiêu người khi bạn luôn chăm chăm can thiệp vào từng động tác của họ?

Có một phương pháp tốt hơn, hiệu quả hơn dựa trên mô thức đề cao sự tự nhận thức, trí tưởng tượng, lương tâm và ý chí của người khác. Đó là Giao phó ủy quyền.

12. GIAO PHÓ ỦY QUYỀN

Giao phó ủy quyền dựa trên *kết quả công việc* thay vì phương pháp làm việc. Nó cho người khác quyền lựa chọn phương pháp và để họ tự chịu trách nhiệm về kết quả. Phương pháp này có thể mất nhiều thời gian lúc ban đầu, nhưng đó là sự đầu tư thời gian cần thiết. Bạn có thể dịch chuyển điểm tựa nhiều hơn, và có thể tăng đòn bẩy thông qua việc giao phó ủy quyền.

Giao phó ủy quyền cần có sự hiểu biết lẫn nhau một cách rõ ràng và cam kết thực hiện theo yêu cầu của năm yếu tố sau đây:

Kết quả mong muốn. Tạo ra sự hiểu biết rõ ràng về những việc cần hoàn thành, tập trung vào *việc gì* chứ không phải *bằng cách nào*; tập trung vào *kết quả* chứ không phải *phương pháp*. Bạn phải tốn nhiều thời gian và có lòng kiên trì. Bạn hãy hình dung ra các kết quả mong muốn. Bạn hãy cho người được giao phó hình dung và hiểu rõ các chỉ dẫn về chất lượng kết quả công việc, thời gian cần phải hoàn thành công việc.

Định hướng. Xác định các thông số mà người được giao phó cần thực hiện. Các thông số này càng ít càng tốt, để tránh biến thành kiểu giao phó mệnh lệnh, nhưng cần phải có cả các hạn chế cần thiết. Bạn không nên để người được giao phó tùy tiện quyết định thời gian hoàn thành mục tiêu, vì điều đó sẽ giết chết khả năng chủ động và đưa người ta trở lại tâm lý của người bị sai vặt, giống như: "Hãy cho tôi biết anh cần tôi làm gì, tôi sẽ làm cái đó". Bạn cần chân thành và cởi mở nói cho người được giao phó biết những vấn đề có thể dẫn đến thất bại nhưng không nên nói với họ *cần phải làm gì*. Hãy để họ học hỏi từ những sai lầm

của mình và của người khác. Hãy để họ có trách nhiệm về kết quả công việc và được làm bất cứ điều gì cần thiết trong phạm vi được ủy quyền.

Các nguồn lực. Nhận diện các nguồn lực, bao gồm nhân lực, tài chính, trình độ kỹ thuật hay tổ chức để người được giao phó có thể sử dụng nhằm đạt được các kết quả mong muốn.

Xác định trách nhiệm. Đặt ra các chuẩn mực để đánh giá kết quả hoạt động và xác định thời gian tiến hành việc báo cáo, đánh giá.

Các hệ quả. Chỉ rõ điều gì sẽ xảy ra, cả tốt lẫn xấu theo kết quả đánh giá. Điều này bao gồm cả các phần thưởng vật chất, tinh thần, các công việc khác nhau và các hệ quả tự nhiên gắn liền với sứ mệnh chung của tổ chức.

Vài năm trước tôi có một kinh nghiệm thú vị trong việc giao phó công việc cho một cậu con trai của tôi. Chúng tôi đang tiến hành cuộc họp gia đình, và trên tường có treo bản tuyên ngôn sứ mệnh gia đình để bảo đảm rằng kế hoạch đưa ra phải phù hợp với những giá trị của chúng tôi. Tất cả thành viên trong gia đình đều có mặt.

Tôi dựng một chiếc bảng đen lớn và chúng tôi viết ra các mục tiêu – những điều then chốt chúng tôi sẽ thực hiện – và những công việc xuất phát từ các mục tiêu đó. Thế rồi tôi yêu cầu mọi người tự nguyện thực hiện công việc.

"Ai muốn đóng tiền thế chấp?". Tôi hỏi và nhận thấy chỉ có mình tôi giơ tay.

"Ai muốn trả tiền bảo hiểm? Tiền ăn? Xe ôtô?", và hình như chỉ có tôi là người độc nhất trong các việc này.

"Ai muốn nhận việc chăm sóc em bé mới sinh?". Nhiều

người tỏ ra quan tâm, nhưng chỉ có vợ tôi là người đáp ứng tiêu chuẩn nhất để làm việc này.

Khi chúng tôi lần theo từng mục trên bảng liệt kê công việc, thì chẳng mấy chốc thấy thời gian làm việc trong tuần của cha và mẹ là trên 60 giờ. Với mô thức đó, một số công việc khác được đặt trong một viễn cảnh thích hợp hơn.

Cậu con trai 7 tuổi của tôi, Stephen xung phong chăm sóc sân cỏ. Trước khi tôi thực sự giao công việc cho nó, tôi bắt đầu quá trình huấn luyện tỉ mỉ. Tôi muốn nó hình dung rõ trong đầu một cái sân được chăm sóc cẩn thận phải như thế nào, nên tôi dẫn cu cậu sang nhà bên cạnh.

"Nhìn đi con", tôi nói. "Con có thấy sân cỏ nhà cạnh mình xanh và sạch không? Đó là điều chúng ta muốn: xanh và sạch. Giờ thì quay lại nhìn vào sân nhà mình. Con có thấy các màu pha trộn không? Đó không phải là màu xanh. Chúng ta cần có sân cỏ xanh và sạch. Bây giờ làm thế nào cho nó xanh thì tùy con. Con được tự do làm cách nào là tùy con, trừ việc sơn nó thôi. Nhưng bố cho con biết bố sẽ làm thế nào nếu bố tự làm."

"Vậy bố sẽ làm thế nào?"

"Bố sẽ thường xuyên tưới nước cho nó bằng vòi phun nước. Nhưng con có thể dùng xô để tưới, cái nào cũng được. Chỉ cốt sao cho cỏ mọc xanh tốt là được. Rõ không?"

"Rõ ạ!"

"Bây giờ nói về sạch, con nhé. Sạch có nghĩa là không dính các thứ bẩn – không có giấy lộn, dây nhợ, xương xẩu, que củi, hay bất cứ cái gì làm bẩn sân. Bố sẽ nói cho con biết chúng ta nên làm gì. Chúng ta hãy làm sạch một nửa cái sân ngay bây giờ và xem chúng khác nhau như thế nào". Thế là

chúng tôi đi lấy hai túi đựng giấy lộn và nhặt rác hết một nửa sân. "Bây giờ con nhìn nửa sân này và nửa sân kia. Con có thấy khác nhau không ? Đây gọi là sạch, con biết rồi chứ."

"Khoan đã bố", cu cậu kêu lên. "Con nhìn thấy một số giấy lộn ở đằng sau bụi cây kia kìa!"

"Tốt. Bố không để ý. Mắt con tinh đấy."

"Bây giờ trước khi con quyết định có nhận công việc này hay không, bố muốn nói cho con thêm vài điều nữa. Bởi vì khi con nhận làm rồi, bố sẽ không làm cho con nữa. Đó là công việc của con. Đây gọi là sự ủy quyền. Sự ủy quyền có nghĩa là "giao việc với sự tin cậy". Bố tin con hoàn thành được công việc này. Bây giờ ai sẽ là chỉ huy của con?"

"Bố chứ còn ai?"

"Không, không phải bố. Con là chỉ huy. Con chỉ huy bản thân con. Con có muốn lúc nào bố mẹ cũng can thiệp vào công việc của con không?"

"Không ạ."

"Bố mẹ cũng không muốn như vậy. Đôi khi điều đó làm chúng ta khó chịu, phải không con? Vậy thì con là chỉ huy của chính mình. Bây giờ, con đoán ai là người giúp đỡ con."

"Ai ạ?"

"Bố. Con chỉ huy bố."

"Con ấy à?"

"Đúng vậy. Nhưng thời gian của bố rất có hạn. Đôi khi bố lại đi vắng. Nhưng lúc nào bố có mặt, con cần bố giúp gì thì cứ nói. Bố sẽ làm những gì con muốn."

"Đồng ý."

"Giờ thì con đoán ai sẽ đánh giá con?"

"Ai hở bố?"

"Con tự đánh giá lấy."

"Con ấy à?"

"Đúng vậy. Mỗi tuần 2 lần, hai bố con mình sẽ đi vòng quanh sân, và con sẽ chỉ cho bố xem con đã làm như thế nào. Và con tự đánh giá ra sao?"

"Xanh và sạch!"

"Đúng!"

Tôi huấn luyện cu cậu bằng những lời nói đó trong hai tuần trước khi tôi cảm thấy nó sẵn sàng với công việc. Cuối cùng thì ngày trọng đại đã đến.

"Đây có phải là giao kèo không con?"

"Đúng là giao kèo."

"Công việc là gì?"

"Xanh và sạch."

"Xanh là thế nào?"

Cu cậu nhìn vào sân nhà của chúng tôi, nay bắt đầu trông khá hơn. Rồi chỉ sang sân nhà bên cạnh "Đó là màu xanh của cỏ".

"Thế còn sạch là gì?"

"Không có rác rưởi."

"Ai là chỉ huy?"

"Con."

"Ai là người phụ giúp?"

"Bố, khi nào bố rỗi..."

"Ai là người đánh giá?"

"Con. Hai lần một tuần hai bố con sẽ đi vòng quanh và con sẽ chỉ cho bố thấy tình hình thế nào."

"Và chúng ta muốn có điều gì?"

"Xanh và sạch."

Vào lúc đó, tôi không nói gì đến việc thưởng công. Nhưng tôi sẽ không ngần ngại có phần thưởng cho một việc ủy quyền như vậy.

Mất hai tuần lễ với mục tiêu "xanh và sạch", tôi nghĩ cu cậu đã sẵn sàng...

Hôm đó là ngày thứ bảy. Cu cậu không làm gì cả. Chủ nhật... cũng không làm gì. Thứ hai... vẫn không làm gì. Khi tôi lái xe ra khỏi nhà để đi làm vào ngày thứ ba, tôi nhìn thấy sân cỏ vàng ố và trơ trụi trong ánh nắng tháng bảy đang lên cao. "Chắc nó sẽ làm vào ngày hôm nay!". Tôi tự nhủ rồi tự lý giải: Chúng tôi mới thỏa thuận vào ngày thứ bảy, ngày chủ nhật nó còn dành thời gian cho nhiều việc khác. Nhưng còn ngày thứ hai? Và hôm nay là ngày thứ ba... Chắc chắn cu cậu phải làm hôm nay. Đây là thời gian nghỉ hè. Nó còn làm gì khác nữa chứ?

Cả ngày hôm đó, tôi nóng lòng trở về nhà để xem điều gì đã xảy ra. Khi về đến trước sân, tôi nhìn thấy cảnh tượng y như lúc sáng. Còn cậu con trai của tôi thì đang chơi ở công viên phía bên kia con đường.

Đây là điều không thể chấp nhận được. Tôi cảm thấy thất vọng và vỡ mộng về hành động của con trai sau hai tuần được tôi huấn luyện, và tôi cũng đã nghe những lời

hứa hẹn của nó. Chúng tôi đã bỏ nhiều công sức, tiền bạc và rất tự hào với cái sân cỏ, vậy mà giờ nó đang trở nên khô héo trong khi cỏ trong sân nhà láng giềng đã được cắt tỉa trông rất đẹp...

Tôi đã sẵn sàng quay trở lại kiểu giao phó mệnh lệnh. *Này, hãy lại đây và đi nhặt rác ngay bây giờ, nếu không thì liệu hồn!* Tôi nghĩ tôi có thể có được "quả trứng vàng" theo cách đó. Nhưng còn "con ngỗng" thì sao? Điều gì đã xảy ra đối với sự cam kết trong lòng của con trai tôi?

Tôi cố nở nụ cười giả tạo và gọi với sang bên kia đường, "Này, con trai, công việc thế nào?".

"Tốt, bố ạ", cu cậu trả lời.

"Sân cỏ thế nào rồi?". Khi nói ra câu này, tôi biết mình đã phá vỡ thỏa thuận. Đây không phải là cách chúng tôi thỏa thuận về trách nhiệm. Đó không phải là điều đã thỏa thuận.

Tôi cắn môi và chờ sau bữa cơm tối. Rồi tôi nói, "Con ạ, chúng ta hãy làm như đã thỏa thuận. Chúng ta hãy cùng nhau đi vòng quanh sân và con chỉ cho bố công việc được ủy quyền của con như thế nào?".

Khi chúng tôi bắt đầu ra khỏi cửa, cằm cu cậu run lên, nước mắt tuôn trào. Đến khi chúng tôi đến giữa sân thì con trai tôi đã khóc thút thít.

"Nó khó quá, bố ạ!"

Cái gì khó? Tôi nghĩ thầm. *Con có làm cái gì đâu*! Nhưng tôi biết đúng là khó thật – tự quản lý bản thân, tự giám sát. Do đó tôi nói: "Con cần bố giúp gì nào?".

"Liệu bố có giúp không?". Cu cậu khụt khịt.

"Thỏa thuận của chúng ta thế nào?"

"Bố nói sẽ giúp con khi nào bố rảnh."

"Bố rảnh mà."

Thế là cu cậu chạy vào nhà và trở ra với hai chiếc túi, đưa tôi một chiếc. "Bố giúp con nhặt cái đống đó được không?", nó chỉ vào đống rác từ bữa ăn ngoài trời hôm thứ bảy. "Nó làm con muốn nôn!".

Và tôi đã làm. Tôi làm đúng cái điều con trai tôi yêu cầu. Và đó cũng chính là lúc nó ký vào thỏa thuận trong lòng mình. Công việc dọn sân bây giờ mới chính là của nó, đã được ủy quyền.

Cu cậu chỉ nhờ tôi giúp thêm 2 hoặc 3 lần nữa trong suốt mùa hè. Nó tự chăm sóc sân nhà, giữ cho sân ngày càng xanh và sạch, thậm chí hơn cả khi tôi làm. Cu cậu còn nhắc nhở các anh chị của mình đừng vứt vung vãi các giấy gói kẹo cao su ra sân cỏ.

Sự tin cậy là hình thức cao nhất của động cơ thúc đẩy con người. Nó làm xuất hiện những khả năng tốt nhất trong mỗi người, nhưng cũng đòi hỏi phải có thời gian, lòng kiên trì và cần phải huấn luyện, phát triển con người để tương xứng với mức độ tin cậy.

Tôi tin rằng nếu việc giao phó ủy quyền được thực hiện đúng đắn thì cả hai bên sẽ có lợi, sẽ làm được nhiều việc hơn với thời gian ít hơn. Điều này đòi hỏi một năng lực quản lý tốt chứ không chỉ là sản xuất hiệu quả. Vấn đề chính ở đây nằm ở tính hiệu quả chứ không phải ở các kết quả.

Chắc chắn bạn có thể dọn phòng sạch hơn, nhanh hơn so với con bạn, nhưng mục đích là bạn muốn con bạn tự làm lấy việc đó. Điều đó đòi hỏi thời gian huấn luyện và

phát triển khả năng của con bạn, nhưng lại tiết kiệm cho bạn nhiều thời gian về sau. Việc này đặt ra một mô thức hoàn toàn mới về sự ủy quyền và thực sự làm thay đổi bản chất của mối quan hệ. Người quản lý trở thành người chủ của chính mình, chịu sự chi phối của lương tâm bao gồm các cam kết để đạt được những kết quả mong muốn. Nhưng đồng thời, nó cũng giải phóng năng lực sáng tạo để bạn có thể làm bất kỳ điều gì cần thiết, phù hợp với các nguyên tắc đúng đắn, để đạt được kết quả đó.

Các nguyên tắc liên quan đến việc giao phó ủy quyền là đúng đắn và có thể được áp dụng cho bất cứ ai, trong bất cứ hoàn cảnh nào. Đối với người chưa trưởng thành, bạn sẽ nêu ra ít kỳ vọng nhưng lại phải có nhiều chỉ dẫn hơn. Cần tiến hành kiểm tra trách nhiệm thường xuyên và công nhận ngay kết quả đạt được. Đối với người đã trưởng thành, bạn đặt ra những kỳ vọng có nhiều thách thức hơn, ít phải định hướng và ít kiểm tra trách nhiệm hơn.

Sự ủy quyền đúng đắn có thể là dấu hiệu tốt nhất của quản lý hiệu quả, đơn giản là vì nó là điều rất cơ bản cho cả sự phát triển của cá nhân và tổ chức.

13. Mô thức về Phần tư thứ hai

Chìa khóa để quản lý hiệu quả bản thân, hay quản lý người khác thông qua ủy quyền, không phải là kỹ thuật hoặc công cụ nào khác, cũng không phải đến từ bên ngoài. Đó là nhân tố nội tại – nằm trong mô thức Phần tư thứ hai. Nó sẽ giúp bạn có khả năng nhìn qua lăng kính quan trọng chứ không phải là khẩn cấp.

Khi bạn có được mô thức Phần tư thứ hai, nó sẽ làm tăng khả năng tổ chức và thực hiện công việc hàng tuần

xoay quanh những ưu tiên quan trọng nhất, cũng như làm tăng khả năng ứng biến của bạn. Bạn sẽ không còn bị phụ thuộc vào ai hay việc gì khác trong việc quản lý hiệu quả cuộc sống của mình.

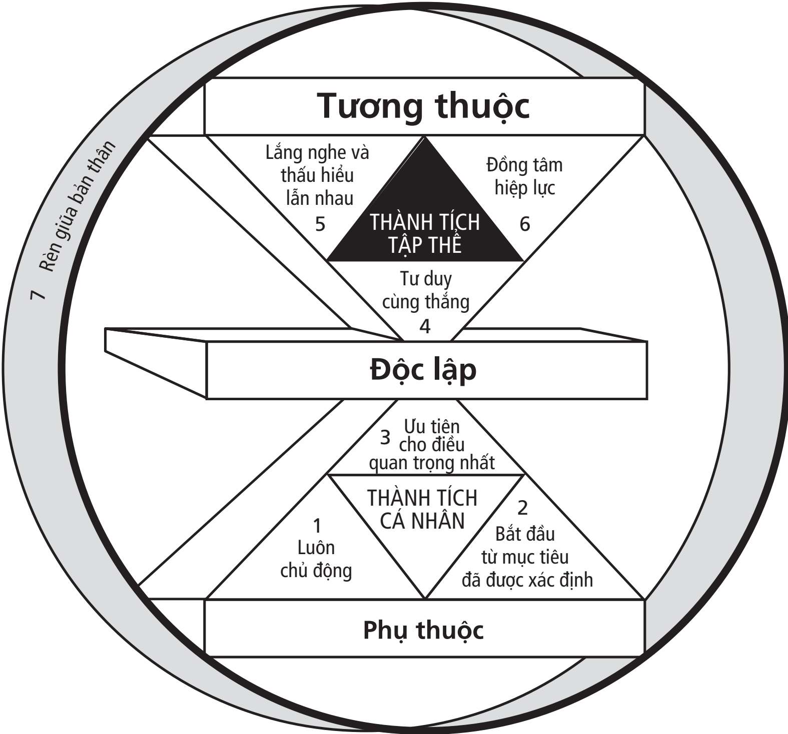
Đáng chú ý là những người có 7 Thói quen đều là những người thuộc về Phần tư thứ hai. Quan tâm đến những điều quan trọng cơ bản và thực hiện nó một cách đều đặn sẽ làm cho cuộc sống của bạn có nhiều biến chuyển lớn lao theo chiều hướng tích cực.

GỢI Ý ÁP DỤNG:

1. Nhận diện một vài hoạt động thuộc Phần tư thứ hai mà bạn đã bỏ qua trong cuộc sống của mình. Hãy viết ra và cam kết thực hiện.
2. Vẽ một ma trận quản trị thời gian và cố gắng dự tính phần trăm thời gian bạn dành cho từng Phần tư. Trong ba ngày đầu thực hiện, bạn hãy ghi lại thời gian cụ thể và rồi cho biết dự tính của bạn chính xác đến đâu? Bạn có thỏa mãn với cách sử dụng thời gian của mình không? Bạn cần thay đổi những điểm nào?
3. Lập một danh mục các trách nhiệm bạn có thể ủy quyền và những người bạn có thể giao việc, hay huấn luyện để có thể ủy quyền. Xác định xem cần phải có điều kiện gì để bắt đầu quá trình ủy quyền hay huấn luyện.
4. Tổ chức công việc cho tuần tới. Bắt đầu bằng cách viết ra vai trò và mục tiêu hàng tuần của bạn, sau đó biến thành kế hoạch hành động cụ thể. Vào cuối tuần, đánh giá lại kế hoạch đã được hoàn thành. Nó có tác động như thế nào trong việc thâm nhập những giá trị sâu sắc vào cuộc sống hàng ngày của bạn? Đánh giá mức độ trung thành của bạn đối với các giá trị và mục đích.
5. Tự cam kết tổ chức công việc trên cơ sở hàng tuần và bố trí thời gian để thực hiện.
6. Ứng dụng công cụ lập kế hoạch của Thế hệ thứ tư.

CHƯƠNG BA

THÀNH TÍCH TẬP THỂ



Những mô thức của sự tương thuộc

"Không có tình bạn nếu không có lòng tin, không có lòng tin nếu không có sự trung thực."

- Samuel Johnson

Trước khi chuyển sang phần nói về *Thành tích tập thể,* chúng ta cần nhớ lại rằng sự tương thuộc hiệu quả chỉ có thể được xây dựng trên cơ sở độc lập thực sự; *Thành tích cá nhân* luôn đi trước *Thành tích tập thể.*

Khi nhìn lại và khảo sát địa hình để xác định xem đang ở đâu trong mối liên hệ với nơi sẽ tới, chúng ta thấy rõ rằng: không thể đến được nơi đang đứng mà không đi theo con đường đã đi. Không có con đường tắt nào cũng như không còn cách nào khác. Không có cách nào để nhảy dù vào địa hình chúng ta đang có mặt vì nó đã bị che phủ bởi thất bại của một số người. Họ đã cố gắng nhảy vào xây dựng các mối quan hệ hữu hiệu mà không có sự chín chắn, sức mạnh của tính cách để duy trì các mối quan hệ đó.

Nhưng bạn không nên làm như vậy. Bạn cần phải có một con đường hẳn hoi. Bạn không thể thành công với người khác nếu chưa trả giá cho sự thành công đối với bản thân mình.

Vài năm trước, tôi dự một cuộc hội thảo ở vùng duyên hải bang Oregon. Một người đàn ông đến bên tôi và nói: "Ông có biết không, Stephen, tôi thực sự không thấy thích thú lắm với cuộc hội thảo này...".

"Ông hãy nhìn mọi người ở đây", ông ấy tiếp tục, "Và hãy ngắm bờ biển xinh đẹp cùng tất cả những gì đang diễn ra mà xem. Quá thú vị phải không? Vậy mà tất cả những gì tôi có thể làm là ngồi đây và lo lắng không biết phải trả lời ra sao trước những lời tra hỏi qua điện thoại của vợ tôi".

Trong khi tôi còn đang băn khoăn không hiểu chuyện gì đã xảy ra với người đàn ông này thì ông ta tiếp tục: "Mỗi khi tôi đi xa là cô ấy gọi điện như thể cảnh sát hỏi cung vậy. Nào là "Anh ăn sáng ở đâu? Ăn với ai? Anh có dự họp cả buổi sáng không? Khi nào thì nghỉ trưa? Anh đã nghỉ trưa ở đâu? Buổi tối anh đi đâu? Chơi gì? Em nghe có tiếng phụ nữ, anh đang đi cùng ai vậy?..." Và điều cô ấy thực sự muốn biết, nhưng không bao giờ muốn nói ra, là cô ấy có thể hỏi ai để xác minh những gì tôi đã nói với cô ấy. Cô ấy làm tình làm tội tôi đủ mọi thứ mỗi khi tôi đi xa. Tôi thực sự không còn hứng thú gì nữa".

Ông ta có vẻ rất khổ sở. Chúng tôi nói chuyện một lúc và ông ấy đưa ra một câu bình luận rất đáng chú ý: "Tôi đoán là cô ấy biết rõ nên hỏi cái gì?". Ông ấy ngập ngừng, hơi lúng túng: "Cũng chính từ một cuộc hội thảo như thế này, tôi đã gặp cô ấy. Lúc đó, tôi đã có vợ".

Tôi suy nghĩ về ý tứ của câu nói đó rồi hỏi: "Hình như anh là người thích sử dụng các giải pháp nhanh?".

"Ý ông muốn nói gì?", ông ấy hỏi.

"À, đại loại là anh muốn có thể dùng cái tuốc-nơ-vít để

mở hộp sọ vợ anh ra rồi lên dây thần kinh điều chỉnh lại thái độ của cô ấy một cách nhanh chóng, có phải vậy không?"

"Tất nhiên rồi, tôi muốn cô ấy thay đổi", ông ta giải thích, "Tôi không cho rằng cô ấy đúng khi cứ tra hỏi tôi như vậy".

"Ông bạn ạ", tôi nói, "Chỉ nói suông thì ông không thể nào thoát ra khỏi vấn đề mà ông tự dấn thân vào".

Ở đây, chúng ta đang phải đối mặt với vấn đề thay đổi mô thức rất triệt để, rất cơ bản. Bạn có thể làm trơn tru các mối giao tiếp xã hội bằng những kỹ thuật và kỹ năng riêng, nhưng trong quá trình đó, bạn có thể bỏ mất nền tảng tính cách quan trọng. Bạn không thể có thành tích hão. Đây là một nguyên tắc theo trình tự: *Thành tích cá nhân đi trước Thành tích tập thể*. Sự tự chủ và ý thức tự giác là nền tảng của các mối quan hệ tốt đẹp với người khác.

Một số người nói rằng bạn phải yêu quý bản thân mình trước khi bạn có thể yêu quý người khác. Tôi nghĩ rằng ý tưởng đó có lý, nhưng nếu bạn không biết rõ bản thân, nếu bạn không làm chủ được bản thân thì sẽ rất khó yêu quý chính mình, trừ một số trường hợp, nhưng chỉ mang tính nhất thời, hời hợt.

Lòng tự trọng chỉ có khi bạn kiểm soát được bản thân, khi bạn độc lập thực sự. Đó chính là tiêu điểm của các Thói quen 1, 2 và 3. Độc lập là một thành quả. Tương thuộc là một lựa chọn mà chỉ những người có tính độc lập mới có. Nếu không thực sự rèn luyện tính độc lập thì mọi cố gắng phát triển kỹ năng xây dựng mối quan hệ với con người của chúng ta cũng chỉ là vô ích. Chúng ta có thể cố làm điều đó, thậm chí còn đạt được chút ít thành công trong điều kiện thuận lợi, nhưng khi gặp khó khăn – chắc chắn sẽ có –

chúng ta sẽ không có cơ sở để tiếp tục duy trì mối quan hệ.

Yếu tố quan trọng nhất chúng ta đưa vào các mối quan hệ không phải là lời nói hay hành động mà chính là con người chúng ta. Nếu những lời nói và hành động xuất phát từ các kỹ năng giao tiếp (Đạo đức nhân cách) chứ không phải từ bản chất chúng ta (Đạo đức tính cách) thì những người khác sẽ nhận thấy ngay sự giả tạo đó. Chúng ta sẽ không thể tạo ra và duy trì được nền tảng cần thiết để có mối quan hệ tương thuộc hiệu quả.

Những kỹ thuật và kỹ năng thực sự tạo ra sự khác biệt trong giao tiếp xuất phát gần như rất tự nhiên từ một tính cách độc lập. Do đó, nơi bắt đầu xây dựng mọi mối quan hệ là ở bên trong con người chúng ta, bên trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* và tính cách chúng ta. Khi chúng ta trở nên độc lập, tức luôn chủ động, lấy các nguyên tắc đúng đắn làm trọng tâm, lấy giá trị làm động lực thúc đẩy, có khả năng tổ chức, thực hiện các ưu tiên trong cuộc sống một cách trung thực, thì chúng ta có thể lựa chọn để sống tương thuộc. Nghĩa là chúng ta có khả năng xây dựng các mối quan hệ phong phú, lâu bền và hữu ích với những người xung quanh.

Nhìn về phía trước, chúng ta thấy mình đang bước vào một không gian hoàn toàn mới mẻ. Sự tương thuộc mở ra một thế giới của những khả năng hợp tác sâu sắc, đa dạng và đầy ý nghĩa; một thế giới trong đó năng suất lao động không ngừng tăng lên; một thế giới cho sự cống hiến, đóng góp, học tập và trưởng thành của chúng ta. Nhưng cũng chính nơi đó, chúng ta cảm thấy đau khổ nhiều nhất, thất vọng ê chề nhất và trở ngại khắc nghiệt nhất trên con đường mưu cầu hạnh phúc và thành công. Và chúng ta biết rõ những bất lợi đó vì chúng có tính chất cấp tính.

Ngược lại, với những bất lợi có tính kinh niên, chúng ta trở nên quen thuộc với nó và biết cách chung sống cùng nó. Chúng ta thường sống hết năm này sang năm khác với sự bất lợi do thiếu tầm nhìn, thiếu sự lãnh đạo hay quản lý trong cuộc sống cá nhân. Chúng ta cảm thấy bực bội và khó chịu một cách mơ hồ, và thỉnh thoảng lại tìm cách để giảm thiểu, chí ít là trong giây lát.

Nhưng khi gặp rắc rối trong quan hệ giao tiếp với người khác, chúng ta trở nên rất cảnh giác với những bất lợi cấp tính – chúng thường rất căng thẳng và ta muốn tống khứ chúng ngay lập tức. Đó chính là lúc ta tìm cách điều trị các triệu chứng đó bằng giải pháp cấp tốc, bằng các kỹ thuật của *Đạo đức nhân cách*. Chúng ta không hiểu rằng triệu chứng cấp tính là sự bùng phát của căn bệnh mãn tính vốn còn trầm trọng hơn. Và nếu không chấm dứt việc điều trị triệu chứng để tiến hành chữa trị tận gốc căn bệnh thì những nỗ lực của chúng ta chỉ thêm phản tác dụng.

Trở lại vấn đề đang bàn luận – sự giao tiếp hiệu quả với người khác – chúng ta hãy quay trở lại định nghĩa trước đây về thành đạt. Chúng ta nói thành đạt là sự cân bằng P/PC, đó là một khái niệm cơ bản rút ra từ câu chuyện về con ngỗng và những quả trứng vàng.

Trong một tình huống có sự tương thuộc, "những quả trứng vàng" là kết quả của một sự hợp lực tuyệt vời, được tạo ra do giao tiếp cởi mở và tương tác tích cực với những người xung quanh. Để có được "những quả trứng vàng" đó một cách đều đặn, chúng ta phải chăm sóc "con ngỗng". Chúng ta cần phải tạo ra và quan tâm đến các mối quan hệ biến những kết quả mong muốn trở thành hiện thực.

Do đó, trước khi đi vào các Thói quen 4, 5 và 6, tôi

muốn giới thiệu một phép ẩn dụ - mà tôi nghĩ là rất thực tế trong việc mô tả các mối quan hệ và định nghĩa sự cân bằng P/PC - trong một thực tại tương thuộc.

1. TÀI KHOẢN TÌNH CẢM

Chúng ta đều biết tài khoản ngân hàng là gì. Chúng ta gửi tiền vào tài khoản đó và lập một khoản dự trữ mà chúng ta có thể rút ra khi cần. Tài khoản tình cảm là một phép ẩn dụ mô tả mức độ tin cậy được xây dựng trong một mối quan hệ. Đó là cảm giác an toàn của bạn đối với người khác. Nếu tôi ký gửi vào tài khoản tình cảm của bạn bằng sự nhã nhặn, tốt bụng, chân thành và giữ các cam kết với bạn, thì tôi đã thiết lập được một khoản dự trữ. Sự tin cậy của bạn dành cho tôi sẽ cao hơn, và khi cần, tôi có thể nhờ đến sự tin cậy đó.

Chẳng hạn, tôi gây ra một sai lầm nào đó với bạn, khiến bạn bị tổn thương, thì khoản dự trữ tình cảm có được từ sự tin cậy sẽ bù đắp cho sai lầm đó. Có thể thái độ và cách cư xử của tôi không được khéo léo nhưng bạn vẫn hiểu được thông điệp tôi muốn chuyển tải. Bạn sẽ không bắt bẻ hay "vạch lá tìm sâu". Tài khoản lòng tin được tích lũy càng nhiều thì sự giao tiếp diễn ra càng dễ dàng, nhanh chóng và hiệu quả.

Nhưng nếu tôi thường xuyên cư xử không phải với bạn, thiếu tôn trọng hay có hành động xem thường bạn, thậm chí phản bội lòng tin, đe dọa, hay trở thành gánh nặng cho bạn, thì cuối cùng, tài khoản tình cảm của tôi sẽ bị thấu chi (chi quá số dư trên tài khoản). Lòng tin sẽ giảm nghiêm trọng. Khi đó, liệu tôi còn có chút hy vọng nào vào lòng khoan dung của bạn nữa không?

Chắc chắn là không. Lúc đó, tôi sẽ như đang đi trên một bãi mìn. Tôi phải rất thận trọng mỗi khi định nói bất cứ điều gì. Tôi phải cân nhắc từng câu chữ. Tôi như sống trong một môi trường căng thẳng, đầy cảnh giác. Tôi phải biết cách tự bảo vệ bằng những thủ đoạn. Những điều này xuất hiện đầy rẫy trong các tổ chức, trong nhóm làm việc, và cả trong cuộc sống hôn nhân.

Nếu tài khoản lòng tin không được bổ sung thường xuyên thì mối quan hệ ban đầu dù tốt đẹp đến đâu cũng sẽ bị xói mòn. Trong hôn nhân, mối quan hệ vợ chồng hạnh phúc, đồng cảm, phong phú và tự nguyện sẽ nhanh chóng biến thành một sự thỏa hiệp. Hai người tuy sống chung nhà nhưng mỗi người một "cõi", họ cắn răng chịu đựng nhau và không can thiệp vào cuộc sống của người kia. Mối quan hệ có thể trở nên tồi tệ đến mức dẫn đến các cuộc đấu khẩu căng thẳng. Quan hệ đó có thể kết thúc bằng một cuộc chiến tranh lạnh tại nhà, và cũng có thể bằng một cuộc chiến công khai tại tòa, nơi người ta không ngớt kể ra vô số tội lỗi của người từng "đầu ấp tay gối" với mình.

Đáng buồn là điều này lại xảy ra đối với mối quan hệ thân mật, phong phú, hạnh phúc và có tính xây dựng nhất có thể có giữa hai con người trên trái đất: quan hệ hôn nhân. Ngọn hải đăng P/PC vẫn còn đó; việc lao đầu vào nó hay lấy nó làm ánh sáng chỉ đường là tùy thuộc sự lựa chọn của mỗi chúng ta.

Những mối quan hệ lâu dài như quan hệ hôn nhân đòi hỏi sự ký gửi tài khoản tình cảm không ngừng. Trong các mối quan hệ thường xuyên với người khác cũng vậy. Do những kỳ vọng không ngừng tăng lên nên những khoản tình cảm đã ký gửi vào tài khoản từ trước sẽ dần dần mai một.

Thỉnh thoảng, trong quan hệ giao tiếp hàng ngày của bạn, những khoản tình cảm lại tự động được rút ra khỏi tài khoản mà bạn không biết. Điều này đặc biệt đúng đối với các trẻ vị thành niên trong gia đình. Giả sử bạn thường xuyên giao tiếp với con mình theo kiểu như: "Dọn phòng cho sạch đi!", "Cài khuy áo vào!", "Tắt đài đi!", "Đừng quên đổ rác nhé!"... thì không bao lâu, các khoản tình cảm rút ra sẽ vượt quá các khoản tình cảm gửi vào.

Giả sử cậu con trai của bạn đã đến lúc cần có những quyết định quan trọng ảnh hưởng đến cả cuộc đời. Nhưng do mức độ tin cậy lẫn nhau rất thấp và quá trình giao tiếp bị khép kín, thiếu thân mật, cậu ta không muốn hoặc không dám nhờ đến lời khuyên của bạn. Trong trường hợp tài khoản tình cảm của bạn đã bị thấu chi, có lẽ con trai bạn sẽ tự mình đưa ra các quyết định một cách nông cạn, trong khi bạn có đủ khôn ngoan và hiểu biết để giúp đỡ con mình. Điều này có thể dẫn đến nhiều hậu quả tiêu cực lâu dài.

Bạn cần có một sự cân bằng tích cực để xử lý những vấn đề tế nhị này. Nhưng bạn phải làm gì?

Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn bắt đầu có thêm "khoản gửi" vào *tài khoản tình cảm* của mối quan hệ này? Khi có những cơ hội để biểu thị tình yêu và sự quan tâm với con bạn - hãy tận dụng chúng! Khoản tình cảm gửi vào quan trọng nhất mà bạn có thể tạo ra là lắng nghe mà không phán xét hay thuyết giáo. Bạn chỉ lắng nghe và cố gắng thấu hiểu. Hãy làm cho con trai bạn cảm thấy được bạn quan tâm, được bạn nhìn nhận như một người lớn.

Lúc đầu, có thể thằng bé chưa phản ứng ngay, thậm chí còn nghi ngờ: "Không biết bố muốn gì đây? Lần này, mẹ lại định răn đe mình cái gì nữa?". Khi những khoản tình cảm

được rót liên tục vào tài khoản một cách chân thành, nó sẽ làm cho số dư tài khoản tăng lên. Và khoản thấu chi, nếu có, sẽ được rút nhỏ lại.

Cần nhớ rằng giải pháp "chữa cháy" cấp tốc trong trường hợp này chỉ là ảo tưởng. Xây dựng và khôi phục lại các mối quan hệ đòi hỏi phải có thời gian. Nếu bạn trở nên thiếu kiên nhẫn trước thái độ như bất cần, hoặc bất hiếu của con trai, bạn có thể sẽ bị rút đi một khoản lớn trong tài khoản tình cảm, và mọi nỗ lực của bạn coi như hỏng. "Bố mẹ đã làm tất cả vì con, hy sinh cho con, thế mà con lại tỏ ra bất hiếu như vậy sao ? Bố mẹ đã cố gắng đối xử tốt với con, thế mà con cư xử như vậy à. Thật không tin nổi."

Khó mà giữ được kiên nhẫn. Vì vậy, chúng ta cần phải có bản lĩnh để luôn chủ động, tập trung vào *Vòng tròn Ảnh hưởng*, nuôi dưỡng những điều đang phát triển mà không phải "nhổ hoa xem rễ". Nhưng quả thật ở đây không có chỗ cho giải pháp cấp tốc hay đốt cháy giai đoạn. Việc xây dựng và khôi phục các mối quan hệ đòi hỏi phải đầu tư lâu dài về thời gian và công sức.

2. SÁU KHOẢN KÝ GỬI CHỦ YẾU

Tôi xin mạn phép đưa ra sáu khoản ký gửi để xây dựng một tài khoản tình cảm, cụ thể như sau.

Hiểu rõ từng cá nhân

Thực sự hiểu rõ người khác có lẽ là khoản ký gửi quan trọng nhất trong tài khoản tình cảm của bạn, nó là chìa khóa quyết định các "khoản gửi" khác. Bạn sẽ không thể hiểu được điều gì tạo ra khoản ký gửi cho một người đến khi bạn hiểu rõ người đó. Một cuộc dạo chơi để hàn huyên, đi ăn kem cùng nhau, cùng nhau làm một công việc... có

thể là khoản ký gửi vào tài khoản tình cảm của bạn, nhưng người khác thì không nghĩ như vậy. Thậm chí, những điều đó còn bị coi là một "khoản chi" trên *tài khoản tình cảm* của một số người, nếu nó không có quan hệ gì đến lợi ích hay nhu cầu của họ.

Sứ mệnh của người này có thể chỉ là chuyện vặt đối với người khác. Để ký gửi tài khoản tình cảm vào người khác, điều bạn thực hiện phải quan trọng với cả hai bên. Chúng ta thử cùng xem xét ví dụ sau. Khi bạn đang làm việc, đứa con trai sáu tuổi của bạn chạy tới hỏi một câu, mà với nó là vấn đề quan trọng, trong khi với bạn thì rất vụn vặt. Trong trường hợp này, việc ký gửi và nhận tài khoản tình cảm không được thực hiện với cả hai bên. Bạn cần phải có Thói quen thứ hai để công nhận giá trị của người khác và Thói quen thứ ba để lập kế hoạch ưu tiên cho vấn đề của người đó. Bằng cách chấp nhận giá trị mà con bạn đặt ra, bạn thể hiện được sự chia sẻ của mình và điều đó sẽ tạo ra một khoản tình cảm lớn ký gửi vào tài khoản.

Một người bạn của tôi có cậu con trai rất mê bóng chày, nhưng anh ấy lại chẳng quan tâm gì đến môn thể thao đó cả. Nhưng rồi, một mùa hè nọ, anh ấy đã dẫn con trai đi xem tất cả các trận đấu bóng chày của các đội nổi tiếng. Chuyến đi kéo dài hơn sáu tuần lễ và tiêu tốn khá nhiều tiền, nhưng nó đã trở thành một trải nghiệm gắn bó sâu sắc mối quan hệ cha con của họ.

Khi trở về, có người hỏi anh bạn tôi: "Anh thích bóng chày đến thế sao?".

"Không", anh ấy trả lời, "nhưng tôi rất yêu quý con trai tôi".

Một người bạn khác của tôi lại có mối quan hệ cha con

không mấy tốt đẹp với cậu con trai vị thành niên của mình. Toàn bộ cuộc sống của vị giáo sư này gắn liền với sự nghiệp nghiên cứu, và ông ấy cảm thấy cậu con trai của mình đang hoang phí cuộc đời khi chỉ biết lao động chân tay thay vì lao động trí óc. Do vậy, ông ấy hầu như lúc nào cũng gây cản trở cho con mình. Đến một ngày, ông ta nhận ra sai lầm của mình và rất hối hận. Ông cố gắng tạo ra nhiều khoản ký gửi vào tài khoản tình cảm của con mình nhưng không có kết quả. Với cậu con trai, tất cả những biểu hiện đó của cha đều là hình thức mới của sự bác bỏ, so sánh và phán xét. Cả hai nhanh chóng bị cạn tài khoản tình cảm. Mối quan hệ cha con trở nên tồi tệ hơn, và nó đã làm tan vỡ trái tim người cha.

Một hôm, tôi chia sẻ với ông về nguyên tắc làm thế nào để những điều quan trọng của người khác cũng trở nên quan trọng đối với mình và ngược lại. Ông ấy tiếp thu sâu sắc ý kiến của tôi. Sau đó, ông đề nghị cậu con trai cùng làm một mô hình Vạn Lý Trường Thành trong khu vườn nhà họ, hơn một năm rưỡi dự án của họ mới hoàn thành.

Và trong một năm rưỡi đó, quá trình làm việc cùng cha đã giúp cậu con trai dần dần nuôi dưỡng ý chí phát huy sức sáng tạo, khả năng tính toán – tức phát triển trí tuệ. Nhưng lợi ích thật sự mà cha con họ có được chính là nguồn sức mạnh và niềm hạnh phúc đến từ sự tin cậy lẫn nhau.

Chúng ta thường có xu hướng xem những gì mình có cũng là những thứ mà người khác muốn có và cần có. Chúng ta hay áp đặt người khác phải hành động theo ý muốn của mình. Chúng ta lý giải rằng tài khoản tình cảm có được là do nhu cầu và ý muốn của chúng ta. Nếu mọi nỗ lực của bản thân không được đón nhận thì chúng ta thường coi đó là sự từ chối và sẵn sàng bỏ bê những gì đã cố gắng xây dựng.

Nguyên tắc vàng cho rằng: "Hãy cư xử với người khác theo cách bạn muốn họ cư xử với mình" – nghĩa là hãy làm cho người khác những điều mà bạn muốn họ làm cho mình. Tuy nhiên, nguyên tắc trên còn có một ý nghĩa khác, sâu sắc hơn: hãy hiểu rõ người khác như bạn muốn họ hiểu rõ bạn, và đối xử với họ thông qua sự hiểu biết đó.

Quan tâm đến những điều nhỏ nhất

Trong mối quan hệ giữa con người với nhau, những điều có vẻ như nhỏ nhặt lại là những cái lớn. Những cử chỉ, cách thể hiện, ứng xử dù rất nhỏ đối với người này lại ảnh hưởng rất lớn đến tài khoản tình cảm của họ trong lòng người khác. Chỉ cần một ánh nhìn thiếu thiện cảm, một sự quan tâm không đúng mực, một lời nói vô tình... cũng rút đi một "khoản chi" rất lớn trong "tài khoản" ấy.

Tôi nhớ lại một kỳ nghỉ với hai đứa con trai nhiều năm trước đây. Sau khi cùng nhau trải qua một ngày vui chơi dã ngoại, đi xem thể dục dụng cụ, các trận đấu vật, ăn hot-dog, chúng tôi rủ nhau đi xem phim. Giữa buổi chiếu phim, Sean, lúc đó mới bốn tuổi, lăn ra ngủ trên ghế. Anh trai của nó, Stephen, sáu tuổi, còn thức và cùng tôi xem hết bộ phim. Khi xem xong, tôi ẵm Sean ra xe ô-tô và đặt nó vào ghế sau. Buổi tối hôm đó trời rất lạnh nên tôi cởi áo khoác ra choàng lên người thằng bé.

Khi về đến nhà, tôi vội vàng bế Sean vào phòng ngủ. Sau khi Stephen thay đồ ngủ và đánh răng, tôi nằm cạnh nó để nói chuyện về chuyến đi chơi.

"Chuyến đi chơi thế nào Stephen?"

"Dạ, tốt", thằng bé trả lời.

"Con có thích không?"

"Dạ, có."

"Con thích gì nhất?"

"Con không biết. Chắc là đấu vật."

Có vẻ như thằng bé không muốn nói gì thêm. Tôi băn khoăn không hiểu tại sao Stephen lại không cởi mở hơn. Bình thường, nó rất sôi nổi mỗi khi đi chơi về. Nhưng lần này, nó im lặng suốt quãng đường về. Tôi hơi thất vọng, và cảm thấy có gì đó không ổn.

Stephen nằm quay mặt vô tường. Tôi ngạc nhiên không rõ vì sao. Nhổm người lên, tôi thấy nước mắt đang trào ra ở khóe mắt thằng bé.

"Có việc gì không ổn vậy con?"

Nó quay mặt lại, nước mắt chảy ràn rụa, mếu máo: "Bố, nếu con bị lạnh, bố có cởi áo khoác cho con không?".

Trong toàn bộ sự kiện diễn ra vào buổi tối đặc biệt đó, điều quan trọng nhất đối với Stephen lại là cử chỉ chăm sóc nhỏ nhặt – một biểu thị yêu thương nhất thời – của tôi dành cho Sean, em trai nó.

Sự kiện đó là một bài học sâu sắc đối với bản thân tôi cho đến tận bây giờ. Con người ta vốn rất mềm yếu và dễ tủi thân, dù có được che đậy bằng vẻ bề ngoài cứng rắn và nhẫn tâm nhất. Có thể tuổi tác và kinh nghiệm sống tạo ra nhiều sự khác biệt, nhưng tựu trung, trong sâu thẳm tâm hồn mỗi người vẫn ẩn chứa những tình cảm mềm yếu.

Giữ cam kết

Giữ lời hứa hay làm đúng cam kết là ký gửi một khoản lớn vào tài khoản tình cảm của bạn, ngược lại sẽ bị mất đi một khoản lớn. Tài khoản tình cảm của bạn vơi hay đầy

đều do cách cư xử của chính bạn. Và trong thực tế, không có "khoản chi" nào lớn hơn "khoản chi" không thực hiện lời hứa quan trọng đối với một người. Một lần bạn thất hứa, người ta sẽ khó tin bạn ở những lần tiếp theo. Người ta thường xây dựng niềm hy vọng từ những lời hứa, đặc biệt là khi chúng có liên quan đến sinh kế của họ.

Là bậc làm cha làm mẹ, tôi luôn cố gắng không bao giờ đưa ra lời hứa không có tính khả thi. Với những cân nhắc rất thận trọng, tôi cố gắng tính toán hết mọi khả năng bất ngờ có thể khiến tôi không giữ được lời hứa của mình.

Tất nhiên, những điều bất ngờ vẫn cứ xảy ra và tôi vẫn cố thực hiện, hoặc giải thích tình hình một cách cặn kẽ với những người có liên quan và mong được họ thông cảm. Đối với con cái, nếu rèn luyện được thói quen luôn giữ đúng lời hứa, bạn sẽ bắc được chiếc cầu lòng tin nối liền sự thông hiểu giữa bạn và bọn trẻ. Khi con bạn muốn làm một điều gì đó trái ý bạn, bạn có thể nói cho chúng biết hậu quả của việc làm đó thông qua kinh nghiệm bạn có, chẳng hạn như : "Con à, nếu con làm điều đó, bố tin rằng hậu quả sẽ là...". Một khi con bạn đã có lòng tin nơi bạn, vào lời hứa của bạn, nó sẽ nghe theo lời bạn khuyên dạy.

Làm rõ các kỳ vọng

Hãy thử tưởng tượng những khó khăn bạn có thể gặp phải nếu bạn và sếp có những nhận định khác nhau về việc ai là người có trách nhiệm xây dựng bản mô tả chi tiết công việc của bạn.

"Khi nào tôi có được bản mô tả chi tiết công việc của tôi ?", bạn có thể hỏi.

"Tôi đang chờ anh đưa cho tôi bản đề xuất để chúng ta thảo luận". Sếp của bạn trả lời.

"Tôi nghĩ rằng việc xác định công việc cụ thể tôi phải làm là do anh đặt ra."

"Đó không phải là việc của tôi. Anh không nhớ sao ? Ngay từ đầu, tôi đã nói rằng làm việc thế nào phần lớn là do anh quyết định."

"Tôi cứ nghĩ rằng ý anh nói chất lượng công việc là do tôi. Nhưng tôi thực sự không biết công việc của tôi là gì."

Sự không rõ ràng của kỳ vọng đối với các mục tiêu cần thực hiện sẽ có hại đến quan hệ giao tiếp và sự tin cậy.

"Tôi đã làm đúng những gì anh yêu cầu và đây là bản báo cáo."

"Tôi không cần bản báo cáo. Mục tiêu là giải quyết được vấn đề – không phải là để phân tích và báo cáo lại những điều đó."

"Tôi tưởng rằng mục tiêu là nêu ra cách giải quyết vấn đề để chúng ta có thể giao cho người khác thực hiện."

Có biết bao nhiêu lần chúng ta đã nghe thấy những cuộc đối thoại như thế này?

"Anh đã nói..."

"Không, anh sai rồi. Tôi đã nói thế này..."

"Anh không nói như vậy, anh chưa bao giờ nói rằng tôi phải ..."

"Ồ, không phải vậy, tôi đã nói rõ ràng..."

"Anh chưa bao giờ nhắc đến..."

"Nhưng đó là thỏa thuận của chúng ta..."

Hầu hết vướng mắc phát sinh trong các mối quan hệ

đều do xung đột hay những kỳ vọng mơ hồ xung quanh vai trò và mục tiêu. Dù nguyên nhân có xuất phát từ thái độ và cách cư xử của bên nào thì chúng ta vẫn có thể tin chắc rằng kỳ vọng mơ hồ sẽ dẫn đến hiểu lầm, thất vọng và mất lòng tin.

Nhiều kỳ vọng có tính chất tiềm ẩn. Dù không được nêu ra hay tuyên bố một cách rõ ràng dứt khoát nhưng người ta vẫn cứ đưa chúng vào những hoàn cảnh cụ thể. Chẳng hạn, trong hôn nhân, cả chồng lẫn vợ đều có những kỳ vọng tiềm ẩn về vai trò của mình. Mặc dù những kỳ vọng này chưa bao giờ được thảo luận, hay thậm chí đôi khi còn không được bản thân họ công nhận, nhưng nếu thực hiện, họ vẫn có thể tạo ra một khoản ký gửi lớn vào tài khoản tình cảm của mối quan hệ, ngược lại, họ sẽ bị mất đi một khoản lớn.

Đó là lý do vì sao việc đặt ngay lên bàn tất cả các kỳ vọng mỗi khi bạn rơi vào một tình huống mới trở nên rất quan trọng, vì mọi người sẽ bắt đầu phán xét lẫn nhau thông qua những kỳ vọng đó. Nếu họ cảm thấy những kỳ vọng cơ bản của họ bị vi phạm, thì khoản dự trữ lòng tin sẽ không còn. Chúng ta vẫn thường tạo ra nhiều hoàn cảnh tiêu cực nhưng lại cứ nghĩ đơn giản rằng những kỳ vọng của mình là hiển nhiên, rằng chúng sẽ được người khác hiểu rõ và chia sẻ.

Việc làm rõ các kỳ vọng ngay từ đầu chính là tạo ra một khoản ký gửi lớn. Điều này đòi hỏi sự đầu tư trước hết về thời gian và sức lực nhưng sẽ tiết kiệm được về sau. Khi các kỳ vọng không rõ ràng và không được chia sẻ, người ta sẽ trở nên khó xử về mặt tình cảm. Những hiểu lầm đơn giản có nguy cơ trở nên phức tạp, có thể dẫn đến những xung đột cá nhân, khiến mối quan hệ dễ bị phá vỡ.

Làm rõ các kỳ vọng đòi hỏi phải có sự thành thật. Mọi sự sẽ thuận tiện hơn nếu người ta hành động như thể những khác biệt không hề tồn tại và cùng nỗ lực giải quyết, nhằm đi đến những kỳ vọng chung mà các bên đều hài lòng.

Thể hiện sự chính trực của bản thân

Sự chính trực tạo ra lòng tin và là cơ sở tạo ra các khoản ký gửi vào tài khoản tình cảm. Nếu thiếu trung thực, người ta có thể làm hại hầu như mọi nỗ lực tạo ra các tài khoản tin cậy cao. Người ta có thể cố gắng để hiểu, nhớ những việc nhỏ nhặt, giữ lời hứa của mình, làm rõ và thực hiện các kỳ vọng, nhưng vẫn không xây dựng được nguồn dự trữ cho lòng tin bằng sự giả dối.

Sự chính trực không chỉ bao hàm tính trung thực mà còn hơn thế nữa. *Trung thực* là nói sự thật, là giữ cho lời nói của mình phù hợp với sự thật. Còn *chính trực* là làm cho sự thật phù hợp với lời nói của mình - đi đôi với hành động. Nói cách khác, đó là việc giữ lời hứa và thực hiện các kỳ vọng. Điều này đòi hỏi một tính cách kết hợp, nhất quán, trước hết đối với bản ngã, và cũng là đối với cuộc sống của một người.

Một trong những cách quan trọng nhất để thực hiện sự chính trực là *trung thành với những người không có mặt.* Bằng cách đó, chúng ta sẽ xây dựng được lòng tin của người có mặt.

Giả sử bạn và tôi nói chuyện riêng với nhau, và đề tài câu chuyện là chỉ trích cấp trên của cả hai, một điều mà không ai dám làm nếu sếp có mặt. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn và tôi không còn chơi với nhau nữa? Bạn sẽ nghĩ rằng tôi sẽ tiết lộ những điểm yếu của bạn với người khác,

giống như tôi và bạn đã làm sau lưng sếp của mình. Bạn đã biết rõ bản chất của tôi. Tôi sẽ nói tốt trước mặt bạn nhưng sẽ nói xấu sau lưng bạn. Bạn đã thấy tôi làm điều đó rồi.

Đó là bản chất của sự giả dối. Liệu cái đó có tạo ra khoản dự trữ lòng tin trong tài khoản quan hệ giữa bạn và tôi không? Mặt khác, giả sử bạn bắt đầu chỉ trích cấp trên của chúng ta, tôi nói với bạn là tôi đồng ý cơ bản về một số nhược điểm của sếp, và sau đó đề nghị cả hai trực tiếp gặp sếp để trình bày vấn đề một cách thẳng thắn, nhằm tìm cách khắc phục. Như vậy, dù cho sau này tôi và bạn không còn thân thiết với nhau, bạn cũng vẫn giữ được lòng tin đối với tôi.

Ví dụ khác, giả sử để có mối quan hệ tốt với bạn, tôi cố gắng lấy lòng bạn bằng cách nói cho bạn biết những bí mật của người khác. "Tôi thực sự không muốn nói ra điều này", tôi có thể nói như vậy, "nhưng vì anh là bạn của tôi, là người tôi tin cậy...". Thế nhưng, liệu sự phản bội của tôi đối với người khác có làm tăng được tài khoản lòng tin giữa tôi và bạn không? Hay bạn sẽ càng e ngại rằng tôi có thể tiết lộ với người khác những bí mật mà bạn đã chia sẻ với tôi?

Sự giả dối như vậy có vẻ sẽ khiến gia tăng tình cảm trên tài khoản giữa bạn và người khác, nhưng thực ra, tài khoản của bạn sẽ bị giảm đáng kể vì sự thiếu trung thực của bản thân. Bạn có thể lấy được "quả trứng vàng" từ sự hài lòng nhất thời bằng cách hạ thấp người khác hoặc chia sẻ thông tin bí mật, nhưng kỳ thực là bạn đang bóp chết "con ngỗng", bạn đang làm suy yếu mối quan hệ vốn đem lại sự hài lòng lâu dài giữa họ và bạn.

Nói một cách đơn giản, sự chính trực trong một thực tại tương thuộc là bạn nên cư xử với mọi người bằng một

quy tắc ứng xử như nhau. Nếu làm được điều đó, bạn sẽ được tin cậy. Đối đầu đòi hỏi một sự can đảm cao độ nên nhiều người muốn chọn con đường ít đối chọi nhất, bằng cách xem thường và chỉ trích, phản bội lòng tin, hay tham gia vào chuyện "ngồi lê mách lẻo" sau lưng người khác. Thực chất, người ta chỉ tin cậy và tôn trọng bạn nếu bạn trung thực. Có thể lúc đầu họ không hoan nghênh sự đối đầu thẳng thắn của bạn, nhưng không vì thế mà bạn không thẳng thắn. Người ta nói rằng được tin cậy lâu dài khó hơn được yêu quý. Riêng tôi, tôi tin rằng được tin cậy cũng đồng thời là được yêu quý.

Joshua, con trai tôi, khi còn bé thường hỏi tôi câu hỏi về tự vấn lương tâm. Mỗi khi tôi có hành động quá đáng hay ít ra là bực bội, hoặc không tử tế với ai đó, thằng bé tự thấy bị tổn thương. Và vì quan hệ cha con giữa hai chúng tôi rất thân mật nên nó nhìn thẳng vào mắt tôi và hỏi : "Bố, bố có yêu con không?". Có lẽ nó nghĩ rằng nếu tôi đang phá vỡ nguyên tắc cơ bản của cuộc sống đối với ai đó, thì quan hệ tình cảm của hai cha con cũng bị phá vỡ.

Với tư cách là một nhà giáo, cũng là một người cha, tôi đã phát hiện ra rằng chìa khóa cho 99 (đa số) chính là thiểu số 1 còn lại – đặc biệt khi số 1 đại diện cho lòng kiên nhẫn và tâm trạng vui vẻ của đa số. Cách bạn cư xử đối với một người như thế nào sẽ thể hiện cách bạn đối xử với 99 người còn lại, bởi vì mọi người xét cho cùng cũng là một người.

Sự chính trực còn có nghĩa là tránh mọi giao tiếp có tính chất bịp bợm, xảo trá, hay sử dụng những phương sách đê hèn. "Nói dối là sự giao tiếp với ý đồ lừa dối" - dù giao tiếp bằng lời nói hay hành động, nếu là người trung thực, chúng ta sẽ không bao giờ có ý định lừa dối ai.

Thành thật nhận lỗi khi phạm sai lầm

Khi rút khỏi tài khoản tình cảm một khoản nào đó, chúng ta cần xin lỗi – xin lỗi một cách chân thành. Những lời chân thành sẽ là những khoản tình cảm lớn gửi vào tài khoản của bạn.

"Tôi đã sai."

"Quả thật tôi đã không tử tế với anh/chị."

"Tôi đã thiếu tôn trọng anh."

"Tôi đã không xem anh ra gì, tôi thực sự xin lỗi."

"Tôi đã làm anh bẽ mặt trước người khác và tôi không có lý do gì để làm điều đó. Mặc dù chỉ muốn nói ra ý kiến của mình, nhưng lẽ ra tôi không nên làm như vậy. Tôi thành thật xin lỗi."

Phải có bản lĩnh mạnh mẽ, bạn mới có thể nhanh chóng đưa ra lời xin lỗi xuất phát từ tấm lòng hơn là từ sự ân hận. Một cá nhân cần phải làm chủ bản thân, cần có một ý thức an toàn sâu sắc về những nguyên tắc cơ bản và giá trị để có được sự nhận lỗi chân thành.

Những người có ít sự an toàn nội tâm thì không thể làm được điều đó. Nó làm cho họ rất dễ bị tổn thương. Họ cảm thấy nhận lỗi sẽ khiến họ trở nên mềm yếu và kém cỏi, họ sợ rằng người khác sẽ lợi dụng sự yếu kém đó. Sự an toàn của họ xuất phát từ ý kiến của người khác, và họ lo ngại người khác có thể nghĩ không hay về họ. Ngoài ra, họ thường cảm thấy mình có lý khi hành động. Họ lý giải sai lầm của bản thân, nhân danh sai lầm của người khác, và nếu họ có xin lỗi đi nữa thì cũng chỉ là hình thức mà thôi.

Tục ngữ phương Đông có câu: "Nếu phải cúi đầu, hãy

cúi thật thấp". Còn giáo lý Công giáo dạy rằng: "Thiếu nợ một xu cũng phải trả". Để có được một khoản ký gửi vào tài khoản tình cảm, sự nhận lỗi phải chân thành, và nó phải được người nhận lời xin lỗi tin là chân thành.

Một buổi chiều trong phòng làm việc tại nhà, tôi ngồi viết, không phải về đề tài nào khác mà về sự kiên nhẫn. Tôi nghe thấy tiếng ồn ào của bọn trẻ chạy lên chạy xuống ngoài phòng lớn. Tình hình đó cứ kéo dài mãi, và tôi cảm thấy không thể kiên nhẫn hơn nữa.

Bất thình lình, David, con trai tôi, đập cửa phòng tắm thình thịch và gào to:

"Cho em vào! Cho em vào!"

Tôi lao ra khỏi phòng và quát lên:

"David, con có biết là con đang làm phiền bố đến mức nào không? Con có biết bố cần yên tĩnh để làm việc không? Giờ thì đi vào phòng con và ở đó cho đến khi con biết lỗi của mình!"

Thế là nó đi ra, buồn bã khép cửa lại.

Khi quay về chỗ ngồi, tôi mới nhận ra vấn đề. Mấy đứa trẻ đã chơi trò tranh bóng ở hành lang và một đứa bị khuỷu tay va vào cằm. Nó đang nằm dưới sàn nhà và cằm đang chảy máu. Vậy là David muốn vào phòng tắm để lấy khăn lau cho em nhưng Maria, chị gái nó đang tắm nên không chịu mở cửa.

Khi nhận ra rằng mình đã hành động quá đáng, tôi lập tức đến xin lỗi David. Khi tôi mở cửa ra, câu đầu tiên nó nói với tôi là: "Con sẽ không tha thứ cho bố đâu".

"Tại sao?", tôi hỏi, "Thực lòng, bố không biết con đang

giúp em. Tại sao con lại không tha thứ cho bố?".

"Bởi vì bố cũng làm giống như vậy tuần trước", nó trả lời. Nói cách khác, nó muốn nói: "Bố à, bố đã thấu chi rồi, và bố không thể dùng lời nói để tháo gỡ mọi chuyện".

Sự nhận lỗi chân thành tạo ra một khoản ký gửi vào tài khoản tình cảm, còn sự nhận lỗi lặp đi lặp lại sẽ được hiểu là thiếu chân thành và trở thành "khoản chi". Và chất lượng của mối quan hệ sẽ phản ánh điều đó.

Gây ra lỗi lầm là một chuyện, nhưng không chịu thừa nhận lỗi lầm đó lại là một chuyện hoàn toàn khác. Người ta dễ tha thứ những lỗi lầm do trí năng gây ra - những lỗi lầm do suy xét sai. Nhưng người ta không dễ tha thứ cho lỗi lầm thuộc về tâm hồn - những ý định xấu, những động cơ tồi, sự thanh minh do tự phụ nhằm bào chữa cho lỗi lầm đã gây ra.

3. Những quy luật của tình yêu và cuộc sống

Khi tạo ra những khoản ký gửi bằng tình yêu vô điều kiện, sống theo các quy luật của tình yêu, chúng ta sẽ khuyến khích người khác sống theo các quy luật cơ bản của cuộc sống. Nói cách khác, khi thực sự yêu người khác một cách vô điều kiện, không có sự kiểm soát, chúng ta sẽ giúp họ cảm thấy được bảo vệ và an toàn, những giá trị cơ bản, phẩm giá của họ được công nhận và khẳng định. Điều đó cũng có nghĩa là quá trình phát triển tự nhiên của họ được khuyến khích. Chúng ta giúp họ dễ dàng hơn trong việc sống theo các quy luật của cuộc sống như sự hợp tác, cống hiến, tự giác, chính trực. Chúng ta cũng tạo điều kiện cho họ khám phá và sống một cách tốt nhất, cao quý nhất theo các quy luật đó. Chúng ta sẽ để họ được tự do hành động

theo sự tự nhận thức về tính cấp bách, chứ không phải theo các điều kiện và giới hạn của chúng ta. Điều này không có nghĩa là chúng ta sẽ trở nên dễ dãi hay mềm yếu. Nếu trở nên như thế thì đó là một "khoản chi" cực lớn. Chúng ta cần khuyên bảo, bênh vực, đưa ra các giới hạn và cả các hậu quả nhưng vẫn thể hiện tình yêu thương với họ.

Khi vi phạm các quy luật cơ bản của tình yêu – tức gắn sự kiểm soát và điều kiện vào tình yêu, chúng ta đã gián tiếp thúc đẩy người khác cũng vi phạm như vậy. Chúng ta sẽ đặt họ vào vị trí bị động đối phó, buộc họ cảm thấy phải chứng tỏ cho được "Tôi cũng là con người, tôi độc lập, tôi không phụ thuộc vào ai cả". Nhưng trong thực tế, họ không phải là người có tính độc lập, mà là người chống lại tính độc lập, một hình thức phụ thuộc khác, nằm ở vị trí thấp nhất trong chuỗi liên tục của sự trưởng thành. Họ sẽ trở nên bị động đối phó, gần như lấy đối thủ làm trọng tâm cuộc sống. Họ quan tâm nhiều hơn đến việc bảo vệ "các quyền lợi" của mình, tạo ra các cơ sở cho cá nhân mình hơn là lắng nghe một cách chủ động và chân thật đối với những mệnh lệnh bên trong bản thân.

Sự nổi loạn cũng là một mắt xích của con tim, chứ không phải của trí tuệ, và chìa khóa giải quyết vấn đề này là tạo ra các "khoản gửi vào" liên tục bằng tình yêu vô điều kiện.

Tôi có một người bạn đang là trưởng khoa của một trường đại học có uy tín. Anh ấy đã có kế hoạch dành dụm trong nhiều năm để cho con trai mình có cơ hội theo học tại đó, nhưng khi thời điểm đến thì cậu con trai lại từ chối không chịu ghi danh.

Điều này làm ông vô cùng lo ngại. Ông cố chuyện trò

thuyết phục, cố lắng nghe để hiểu con mình, với hy vọng cậu ta sẽ thay đổi ý kiến. Nhưng thông điệp ngầm được đưa ra ở đây là một thứ tình yêu có điều kiện. Cậu con trai cảm thấy người cha coi trọng ước muốn của chính ông ấy hơn là giá trị của cậu - như một cá nhân và một người con. Do vậy, cậu ta chống lại bằng sự tự khẳng định bản thân và cương quyết bảo vệ lập trường của mình.

Sau một cuộc tự vấn lương tâm căng thẳng, ông hiểu rằng con trai mình sẽ không bao giờ chịu đi theo con đường mà ông đã dọn lối. Nhưng ông vẫn sẽ yêu quý con mình, cho dù đó là một việc cực kỳ khó khăn, bởi tấm bằng đại học đã in sâu vào tâm trí ông như một chuẩn mực giá trị, bởi bao nhiêu công sức chuẩn bị của ông coi như trôi sông trôi biển.

Người bạn của tôi đã phải trải qua một quá trình "viết lại kịch bản" cho đứa con một cách vất vả. Ông phải đấu tranh tư tưởng để thực sự hiểu được đâu mới là bản chất của tình yêu vô điều kiện mà một người cha cần dành cho con mình. Tình yêu đó không phải để lôi kéo đứa con, hay cố "thức tỉnh" nó đi theo ông, mà đó là kết quả của suy nghĩ chín chắn cũng như cách cư xử đúng đắn của ông đối với con trai mình.

Một thời gian ngắn sau đó, một điều thú vị xảy ra. Cậu con trai thay đổi ý định, cậu tự nhận thấy bản thân cần phải có thêm vốn liếng về học thức. Thế rồi cậu ta nộp đơn nhập học tại trường đại học, sau đó mới nói cho cha biết. Ông bạn tôi chấp nhận quyết định của con trai mình. Bạn tôi cảm thấy hạnh phúc, nhưng cũng thấy điều đó là bình thường sau khi ông ta đã thực sự ý thức được tình yêu thương con vô điều kiện của mình.

Dag Hammarskjold, cựu Tổng Thư ký Liên hiệp quốc, từng đưa ra một tuyên bố rất sâu sắc và toàn diện: "Hy sinh cả bản thân cho một người cần mình còn cao quý hơn lao động cật lực để cứu một đám đông nhàn rỗi".

Thật vậy! Quả là vô ích khi chúng ta dành 10 hay 12 giờ mỗi ngày trong nhiều tuần lễ để phục vụ cho các dự án "ở đâu đó", trong khi không có được mối quan hệ sâu sắc, đầy ý nghĩa với vợ/chồng và các con của mình, với những đồng nghiệp gần gũi nhất của mình. Một khi mối quan hệ với người thân bị đổ vỡ, chúng ta phải mất rất nhiều công sức và thời gian để xây dựng lại, nhiều hơn cả những gì phải bỏ ra để hoàn thành một dự án nghiên cứu hay công trình khoa học phục vụ cộng đồng.

Trong suốt 25 năm làm cố vấn cho các tổ chức, tôi rất tâm đắc câu nói trên của Dag Hammarskjold. Nhiều vấn đề xảy ra trong các tổ chức xuất phát từ những khó khăn trong mối quan hệ ở cấp rất cao – giữa hai đối tác trong một công ty chuyên ngành, giữa chủ sở hữu và tổng giám đốc công ty, giữa tổng giám đốc và phó tổng giám đốc. Để đương đầu và giải quyết các vấn đề này, những người trong cuộc phải có nhiều phẩm chất cao thượng, phải hiểu được rằng trước hết, cần phải giữ vững được sự đồng tâm hiệp lực trong nội bộ, sau đó mới có thể làm tốt công việc bên ngoài, mang lại lợi ích cho xã hội.

Sự mất đoàn kết trong tổ chức chủ yếu xuất phát từ sự khác biệt trong phong cách quản lý của những người chủ chốt. Chúng ta phải giải quyết được các mâu thuẫn cá nhân trước khi có thể đối mặt với nhiều vấn đề sâu hơn. Hãy đặt tất cả vấn đề lên bàn để giải quyết từng cái một, với tinh thần tôn trọng lẫn nhau. Sẽ không mấy khó khăn để xây dựng được một nhóm làm việc hỗ trợ lẫn nhau, có tình

cảm gắn bó và điều này sẽ gia tăng năng lực của mọi người khi làm việc chung với nhau.

Xây dựng tinh thần đoàn kết rất cần thiết cho sự thành công trong hoạt động kinh doanh hay trong hôn nhân. Điều này đòi hỏi bản lĩnh cá nhân và lòng dũng cảm của các bên tham gia mối quan hệ. Không một kỹ năng quản trị nào có thể bù đắp được sự thiếu hụt của tính cao quý trong tính cách cá nhân khi xây dựng các mối quan hệ.

4. Vấn đề của P là cơ hội của PC

Những quy luật trên của tình yêu và cuộc sống cũng đã dạy cho tôi bài học về một mô thức mạnh mẽ khác đối với tính tương thuộc. Nó đề cập đến cách chúng ta nhìn nhận vấn đề. Tôi đã mất nhiều tháng tìm cách lảng tránh một đồng nghiệp của mình, coi anh ta là nguồn gốc của mọi bực bội, chướng ngại. Nhưng khi nỗ lực cư xử rộng lượng hơn, tôi đã có cơ hội để thiết lập lại mối quan hệ thân tình với anh ấy. Chúng tôi lại có được sức mạnh để cùng nhau làm thành một nhóm vững mạnh, bổ sung cho nhau những thiếu sót.

Tôi cho rằng trong một tình huống có tính tương thuộc, mỗi vấn đề của P (sản phẩm) lại là cơ hội cho PC (năng lực sản xuất) – một cơ hội để xây dựng các tài khoản tình cảm, có ảnh hưởng rất lớn đến sản phẩm tương thuộc.

Khi các bậc cha mẹ nhìn nhận lỗi lầm của con cái như những cơ hội để xây dựng mối quan hệ, thay vì coi đó là nguyên cớ để trừng phạt, thì việc này sẽ làm thay đổi hoàn toàn bản chất quan hệ cha mẹ – con cái. Khi đó cha mẹ sẽ mong muốn hiểu rõ và giúp đỡ con cái mình hơn. Thay vì quát lên: "Thôi, đừng gây thêm chuyện nữa!", các bậc phụ

huynh sẽ tự nhủ: "Đây là cơ hội để mình có thể gần gũi với con hơn, cần phải tìm cách giúp nó". Do vậy, mối quan hệ qua lại này sẽ thay đổi từ hình thức đến bản chất và được gắn kết vững chắc bằng tình yêu và lòng tin. Con cái bạn sẽ cởi mở hơn khi cảm nhận được những giá trị mà cha mẹ dành cho chúng - xem chúng như một cá nhân độc lập.

Mô thức này cũng có tác động mạnh trong lĩnh vực kinh doanh. Một hệ thống các trung tâm thương mại hoạt động theo mô thức này đã tạo được sự trung thành rất lớn từ phía khách hàng đối với dịch vụ của mình. Bất cứ lúc nào khách hàng gặp khó khăn, dù rất nhỏ, thì mọi nhân viên ngay lập tức xem đấy là cơ hội để xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Họ đáp ứng yêu cầu của khách hàng với thái độ niềm nở, với lòng nhiệt tình giải quyết rốt ráo vấn đề. Họ đối xử với khách hàng bằng sự kính trọng và tử tế, dành cho khách hàng sự phục vụ hết sức chu đáo, khiến khách hàng không nghĩ đến việc sẽ chuyển sang dịch vụ khác.

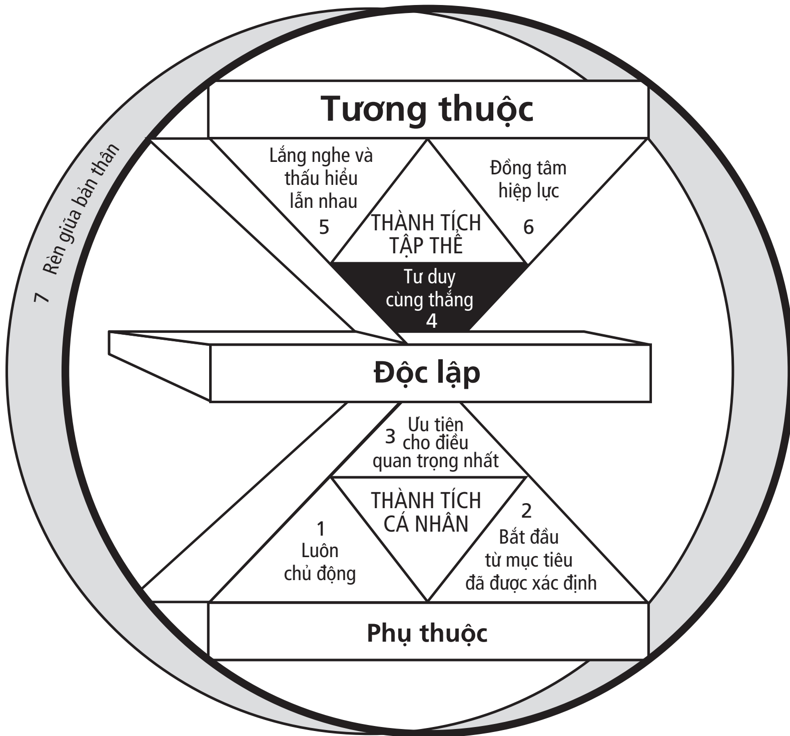
Bằng cách xem sự cân bằng P/PC là một yếu tố cần thiết cho một thực tại hiệu quả có tính tương thuộc, chúng ta có thể biến vấn nạn thành cơ hội, tức dùng P để gia tăng PC.

Có được mô thức về *tài khoản tình cảm* trong tâm trí, chúng ta đã sẵn sàng bước vào Thói quen xây dựng *Thành tích tập thể*. Khi thực hiện điều này, chúng ta sẽ hiểu rõ cần kết hợp các thói quen với nhau như thế nào để tạo ra được mối quan hệ tương thuộc hiệu quả. Chúng ta cũng sẽ thấy được mình đã bị chi phối mạnh mẽ như thế nào bởi một "kịch bản" khác về khuôn mẫu suy nghĩ và hành vi của chúng ta.

Ngoài ra, chúng ta còn nhận thấy, ở mức độ sâu sắc

hơn, rằng quan hệ tương thuộc hiệu quả chỉ có thể đạt được khi những người tham gia thực sự độc lập. *Thành tích tập thể* không thể có được bằng các kỹ thuật "đàm phán thỏa hiệp" hay "tư duy chỉ bằng lắng nghe". Thậm chí "giải quyết vấn đề một cách sáng tạo" cũng không mang lại kết quả. *Thành tích tập thể* không thể có được khi chỉ tập trung vào nhân cách mà bỏ qua nền tảng tính cách căn bản.

Thói quen thứ tư
TƯ DUY CÙNG THẮNG



Các nguyên tắc lãnh đạo

"Chúng ta đã thuộc nằm lòng "nguyên tắc vàng"; giờ đã đến lúc đưa nó vào cuộc sống."

\-
Edwin Markham

Một lần, tôi được mời làm việc với một công ty nọ, vị chủ tịch ở đây đang hết sức lo lắng về việc bất hợp tác giữa các nhân viên trong công ty.

"Vấn đề chính của chúng tôi, Stephen ạ, đó là họ rất ích kỷ", ông ấy nói. "Họ không chịu hợp tác với nhau. Nếu họ hợp tác với nhau thì chúng tôi có thể sản xuất nhiều hơn. Liệu anh có thể giúp chúng tôi xây dựng chương trình đẩy mạnh sự hợp tác trong nhân viên không?".

"Thế vấn đề của các ông là do con người hay là do mô thức?", tôi hỏi.

"Tôi nghĩ rằng tốt nhất là anh hãy tự tìm hiểu lấy", ông ấy trả lời.

Và tôi đã tìm hiểu. Tôi phát hiện ra rằng đúng là ở đây có tình trạng thiếu thiện chí hợp tác, tư tưởng chống đối lãnh đạo, và thủ thế trong giao tiếp giữa các nhân viên. Tôi cũng nhận thấy các *tài khoản tình cảm* bị thấu chi, tạo ra một nền văn hóa thiếu tin cậy lẫn nhau.

Vài ngày sau, tôi gặp lại vị chủ tịch.

"Chúng ta hãy nhìn sâu hơn", tôi gợi ý, "Tại sao nhân

viên của ông không chịu hợp tác với nhau? Họ được gì từ việc bất hợp tác này?".

"Họ chẳng được gì cả", ông ấy khẳng định, "Họ sẽ được lợi hơn rất nhiều nếu hợp tác với nhau".

"Thật vậy ư?", tôi hỏi. Phía sau tấm rèm của ông chủ tịch là bảng sơ đồ treo trên tường. Trên bảng sơ đồ vẽ hình nhiều con ngựa đua đang trên đường chạy. Gắn vào đầu mỗi con ngựa là gương mặt của từng quản đốc của ông ấy. Cuối đường đua là một bức tranh áp phích du lịch Bermuda, một bức tranh lý tưởng với bầu trời xanh rờn, những đám mây lơ lửng và một cặp tình nhân trông rất lãng mạn đang dắt tay nhau đi trên bãi cát trắng mịn.

Cứ mỗi tuần một lần, ông chủ tịch gọi tất cả nhân viên quản lý đến phòng làm việc của mình và nói về vấn đề hợp tác. "Chúng ta hãy làm việc cùng nhau. Tất cả chúng ta sẽ thu được nhiều hơn nếu hợp tác với nhau". Nói rồi ông kéo tấm rèm để họ nhìn vào bảng sơ đồ. "Nào, giờ tôi hỏi vị nào muốn là người thắng cuộc để đi du lịch Bermuda?".

Đó là cách của ông ấy. Làm như vậy chẳng khác nào nói rằng "cuộc sa thải sẽ tiếp tục cho đến khi tinh thần làm việc được cải thiện". Ông ấy cần sự hợp tác trong công ty. Ông ấy muốn nhân viên của mình chung sức làm việc, chia sẻ ý tưởng và cùng nhau hưởng lợi từ nỗ lực hợp tác đó. Nhưng ông lại đặt họ vào thế cạnh tranh với nhau. Thành công của người này đồng nghĩa với thất bại của người khác.

Cũng như nhiều vấn đề khác giữa con người với nhau trong kinh doanh, trong gia đình và các mối quan hệ khác, vấn đề của công ty này là kết quả của một mô thức sai lầm. Ông chủ tịch đang cố lấy được kết quả của sự hợp tác từ mô thức cạnh tranh. Và khi không thu được kết quả, ông ấy

muốn có ngay một biện pháp, một chương trình, một liều thuốc đặc trị cấp tốc để khiến các nhân viên chịu hợp tác với nhau.

Chúng ta không thể thay đổi được chất lượng của trái trên cành nếu không thay đổi ngay từ dưới gốc rễ. Trong trường hợp của vị chủ tịch công ty nọ, ông ta cần chuyển sang tập trung vào việc hoàn thiện cá nhân và tổ chức theo một cách hoàn toàn khác bằng cách phát triển hệ thống thông tin và thưởng phạt trên cơ sở tăng cường các giá trị của sự hợp tác.

Thời điểm bước từ vị trí độc lập sang tương thuộc, dù với cương vị gì đi nữa, thì bạn đã nhận vai trò lãnh đạo – một vị trí có ảnh hưởng đến người khác. Và thói quen của sự thành công trong lãnh đạo giữa con người với con người là *tư duy cùng thắng.*

1. SÁU MÔ THỨC CỦA MỐI QUAN HỆ TƯƠNG TÁC GIỮA CON NGƯỜI

Tư duy cùng thắng không phải là phương pháp mà là một triết lý về mối quan hệ tương tác giữa con người với con người. Thực ra, đây là một trong sáu mô thức của mối quan hệ tương tác. Sáu mô thức bao gồm:

- Cùng thắng;
- Thắng/thua;
- Thua/thắng;
- Thua/thua;
- Chỉ có thắng;
- Thắng/ thắng hoặc "không giao kèo".

Cùng thắng

Tư duy cùng thắng là một khuôn khổ của suy nghĩ, khối óc và con tim nhằm tìm kiếm lợi ích chung trong mọi sự tương tác giữa con người với nhau. *Cùng thắng* có nghĩa là mọi thỏa thuận hay giải pháp đều có lợi, cùng thỏa mãn cho đôi bên. Với giải pháp *cùng thắng,* tất cả các bên đều cảm thấy hài lòng về quyết định và cam kết cùng thực hiện kế hoạch. *Tư duy cùng thắng* xem cuộc sống là một diễn đàn của sự hợp tác, chứ không phải cạnh tranh. Đa số người ta thường tư duy theo kiểu lưỡng phân đối lập: mạnh hoặc yếu, cứng rắn hoặc mềm dẻo, thắng hoặc thua. Lối tư duy này có khiếm khuyết rất cơ bản - nó được dựa trên sức mạnh và ưu thế hơn là nguyên tắc. Còn *tư duy cùng thắng* được dựa trên mô thức cho rằng cơ hội cho tất cả mọi người là ngang nhau, rằng sự thành công của người này không phải do sự trả giá hay thất bại của người khác.

Tư duy cùng thắng là niềm tin vào một *giải pháp thứ ba*. Đó không phải là cách của anh hay cách của tôi; mà đó là một cách khác tốt hơn, có lợi hơn cho cả hai.

Thắng/thua

Một mô thức khác trong quan hệ tương tác của con người là mô thức thắng/thua. Đó là mô thức mà vị chủ tịch kể trên đã sử dụng. Mô thức này nói rằng: "Nếu tôi thắng, nghĩa là anh đã thua".

Trong phong cách lãnh đạo, tư duy thắng/thua là một quan điểm độc đoán chuyên quyền. "Làm theo ý của tôi, chứ không phải ý anh". Những người có tư duy thắng/thua có khuynh hướng sử dụng chức vụ, quyền lực, sự tín nhiệm, quyền sở hữu... của mình để đạt được mong muốn.

Đa số chúng ta đã được tôi rèn tư duy thắng/thua ngay từ khi ra đời, bởi lực đẩy mạnh nhất, trước nhất và quan trọng nhất: gia đình. Khi so sánh con mình với một đứa trẻ khác, chúng ta đã vô tình đặt nó vào lối tư duy thắng/thua; khiến cho con cái cảm nhận sự thông cảm hay tình yêu thương của cha mẹ chúng tăng lên hay giảm xuống là dựa trên cơ sở so sánh đó. Nếu tình yêu thương được xác lập kèm theo các điều kiện hay sự trao đổi thì sẽ dẫn đến một cái nhìn sai lầm rằng trên đời này chẳng gì tự thân nó có giá trị hay đáng yêu. Một khi giá trị của con người nằm ở bên ngoài bản thân họ và chỉ để so sánh với người khác hay với sự kỳ vọng nào đó thì hậu quả tệ hại sẽ xảy ra, nhất là đối với con trẻ – chúng rất dễ bị tổn thương.

Và điều gì sẽ xảy ra đối với một khối óc, trái tim còn non dại, rất dễ bị tổn thương, phụ thuộc chủ yếu vào sự giúp đỡ và khẳng định tình cảm của các bậc cha mẹ, trước một tình yêu thương có điều kiện? Tâm hồn đứa trẻ sẽ bị đúc sẵn, định hình và lập trình theo tư duy thắng/thua.

"Nếu ngoan ngoãn hơn anh của em, thì cha mẹ sẽ yêu em hơn."

"Cha mẹ không yêu em bằng chị em."

Ngoài ảnh hưởng của tình thương trong gia đình, các bạn cùng trang lứa cũng tác động không ít đến việc định hình tâm lý của trẻ. Chúng thường chấp nhận hay hắt hủi bạn mình trên cơ sở những kỳ vọng và chuẩn mực của chúng; điều này làm tăng thêm sự định hình tâm lý thắng/thua ở một đứa trẻ.

Một lý thuyết khác còn khẳng định rằng việc chúng ta có "A" là bởi vì ai đó đã có "C". Nó lý giải giá trị của một cá nhân bằng cách so sánh cá nhân đó với người khác; không

có sự công nhận nào dành cho giá trị nội tại, mọi người đều được xác định theo những giá trị bên ngoài.

"Ồ, tôi rất mừng được gặp anh tại cuộc họp phụ huynh. Anh nên tự hào về con gái mình, Caroline. Con bé nằm trong tốp 10 học sinh giỏi nhất lớp."

"Vâng, tôi rất vui."

"Nhưng con trai anh, Johnny lại đang có vấn đề. Cậu ta nằm trong số 25% học sinh kém nhất."

"Thật thế ư? Tệ quá! Chúng tôi phải làm sao bây giờ?"

Thông tin so sánh kiểu này không nói lên được nỗ lực ngang bằng của hai đối tượng là Johnny và Caroline, việc đánh giá xếp hạng con người hầu như không dựa trên cơ sở đối chiếu với tiềm năng hay mức độ khai thác khả năng hiện có của họ, mà chỉ dựa vào việc so sánh bản thân họ với người khác. Các thang bậc xếp hạng là những con dấu chứng thực giá trị xã hội bên ngoài giúp người ta có thể mở cánh cửa đến với các cơ hội. Sự cạnh tranh, chứ không phải hợp tác, đang nằm trong cốt lõi của quá trình giáo dục đào tạo, còn sự hợp tác lại bị xem là liên quan đến lừa dối.

Trong thể thao, các vận động viên cũng đã vô tình tạo ra một mô thức không mấy tốt đẹp. Họ tin rằng thể thao thật sự là một trò chơi lớn, một trò chơi thắng/thua, được và mất. Và trong thi đấu thể thao, "chiến thắng" đồng nghĩa với việc "đánh bại" kẻ khác.

Một tác nhân khác là luật lệ. Chúng ta đang sống trong một xã hội đầy rẫy kiện tụng, tranh chấp. Điều đầu tiên mà nhiều người nghĩ đến khi gặp rắc rối là đi kiện ai đó, đưa họ ra tòa. Đó là điển hình của kiểu tư duy luôn phòng thủ, không có chỗ cho sự hợp tác.

Bất cứ xã hội nào cũng cần phải có luật lệ để duy trì sự tồn tại và phát triển, nhưng luật lệ không tạo ra được sự hợp tác, mà thường có xu hướng dẫn đến thỏa hiệp. Luật lệ được hình thành dựa trên một khái niệm có tính đối kháng. Thời gian gần đây, các luật sư và các trường luật được khuyến khích tập trung vào đàm phán hòa bình, các kỹ thuật "cùng thắng" và áp dụng tòa án lương tâm. Đó có thể chưa phải là giải pháp cuối cùng, nhưng nó cũng phản ánh mối quan tâm ngày càng tăng đối với vấn đề này.

Thực tế vẫn có chỗ cho tư duy thắng/thua trong các tình huống thực sự có tính cạnh tranh và mức độ tin cậy thấp, nhưng phần lớn cuộc sống không phải là cuộc cạnh tranh. Chúng ta sống không phải để hàng ngày cạnh tranh với vợ/chồng mình, với con cái, với đồng nghiệp, với những người láng giềng, với bạn bè. "Ai là người chiến thắng trong hôn nhân?". Quả thật là một câu hỏi ngớ ngẩn!

Cuộc sống của chúng ta là một thực tại có tính tương thuộc, các kết quả mong muốn đều có được từ sự hợp tác giữa bạn và người khác, và tâm lý thắng/thua rõ ràng không phù hợp với quá trình này.

Thua/thắng

Một số người được lập trình để tư duy theo cách khác – thua/thắng.

"Tôi chịu thua, anh thắng."
"Tiếp tục đi. Hãy làm theo cách của anh."
"Cứ làm nhục tôi đi. Mọi người vẫn làm thế mà."
"Tôi là kẻ thua cuộc. Tôi luôn luôn là kẻ thua cuộc!"
"Tôi là một người đem lại hòa bình. Tôi sẽ làm mọi việc để giữ hòa khí."

Tư duy thua/thắng còn tệ hơn tư duy thắng/thua vì không có chuẩn mực nào cả - không đòi hỏi, không kỳ vọng, không tầm nhìn. Những người có tư duy thua/thắng thường là người muốn nhanh chóng làm hài lòng hoặc xoa dịu người khác. Họ tìm kiếm sức mạnh bằng sự dễ dãi hoặc chấp nhận. Họ ít có can đảm để bộc lộ tình cảm cũng như phán xét của chính mình và dễ dàng sợ hãi trước cái tôi mạnh mẽ của người khác.

Trong đàm phán, tư duy thua/thắng được coi là sự đầu hàng, chịu thua hay từ bỏ. Trong phong cách lãnh đạo, đó là tính dễ dãi, hay nuông chiều. Tư duy thua/thắng cổ xúy cho lối sống "ba phải", dù "những người ba phải là kẻ đến đích sau cùng".

Những người có tư duy thắng/thua rất thích những người có tư duy thua/thắng vì đó là "đất sống" của họ. Họ thích sự nhu nhược của những người này – vì họ có thể lợi dụng để phục vụ lợi ích cho mình. Sự nhu nhược của những kẻ đó là phần thưởng cho sức mạnh của họ.

Nhưng vấn đề là ở chỗ những người có tư duy thua/thắng phải chôn vùi rất nhiều cảm xúc. Những tình cảm được kìm nén đó không bao giờ chết, chúng chỉ tạm thời bị chôn sống và sẽ sống lại một cách tệ hại hơn về sau. Những căn bệnh căng thẳng thần kinh, đặc biệt là những bệnh về đường hô hấp, thần kinh và tim mạch thường là do phẫn uất, thất vọng, vỡ mộng, bị ức chế bởi tâm lý thua/thắng. Sự phẫn nộ hay tức giận thái quá, những phản ứng quá mức trước sự khiêu khích nhỏ nhặt và luôn hoài nghi là những biểu hiện khác của sự ức chế tình cảm, ảnh hưởng xấu đến lòng tự trọng và mối quan hệ với người khác.

Cả hai tư duy thắng/thua và thua/thắng đều là những

trạng thái yếu kém, dựa trên cảm giác bất an của bản thân. Tạm thời, tư duy thắng/thua đem lại nhiều kết quả vì nó huy động được sức mạnh và tài năng đáng kể của những người ở cấp cao. Còn tư duy thua/thắng là một mớ hỗn loạn và yếu kém ngay khi mới hình thành. Nhiều nhà lãnh đạo, cán bộ quản lý và các bậc cha mẹ dao động như quả lắc đồng hồ từ tư duy thắng/thua sang tư duy thua/thắng. Khi không thể chịu được sự rối loạn, mất phương hướng, không còn kỳ vọng và tính kỷ luật nữa thì họ quay sang tư duy thắng/thua. Đến khi mặc cảm tội lỗi làm mất đi quyết tâm, họ lại quay trở lại tư duy thua/thắng. Và rồi, một lần nữa, sự tức giận và thất vọng đẩy họ trở lại tư duy thắng/thua. Lúc này, họ chỉ chờ cơ hội và điều kiện để phục thù.

Thua/thua

Khi hai người có tư duy thắng/thua gặp nhau, tức là khi hai cá nhân có tính cách kiên quyết, bướng bỉnh và ích kỷ giao tiếp với nhau thì kết cục sẽ là tư duy thua/thua. Cả hai sẽ đều là kẻ thua cuộc. Cả hai sẽ trở nên hận thù và muốn "giải quyết" với nhau một cách mù quáng, bất chấp thực tế rằng trả thù là con dao hai lưỡi.

Tôi đã được chứng kiến một cuộc ly dị mà tòa án phán quyết người chồng phải chia cho vợ phân nửa tài sản. Tuân thủ quyết định của tòa án, anh ấy bán chiếc xe ô-tô trị giá hơn 10.000 đô-la với giá 50 đô-la và chia 25 đô-la cho người vợ (lúc này đã ly dị). Đến nước này thì người vợ phản đối. Sau đó, thư ký tòa đã tiến hành kiểm tra sự việc và phát hiện ra rằng người chồng đã bán mọi tài sản khác theo cùng một cách như vậy.

Một số người tập trung vào việc lấy đối thủ làm trọng

tâm cuộc sống, đến mức hoàn toàn bị ám ảnh bởi hành vi của người đó. Họ "mù quáng" trước mọi thứ, trừ mong muốn làm cho đối thủ bị tổn thương, mất mát, dù rằng điều đó đồng nghĩa với sự mất mát của chính mình. Tư duy thua/thua là triết lý của sự xung đột và đối kháng, một thứ triết lý của chiến tranh.

Tư duy thua/thua cũng là triết lý của người bị phụ thuộc hoàn toàn vào người khác mà không tìm được lối thoát cho riêng mình. Đó là những người bất hạnh. Nếu thua cuộc, họ sẽ thực hành theo phương châm "không ăn được thì phá cho hôi", buộc đối thủ cũng phải nếm trải đau khổ, cay đắng như mình.

Chỉ có thắng

Một lựa chọn khác thường gặp là "chỉ có thắng". Những người tư duy "chỉ có thắng" không nhất thiết muốn người khác phải thua. Thắng thua đối với họ không phải là vấn đề. Điều quan trọng là họ có được cái họ muốn. Khi việc thi đua hay cạnh tranh không có ý nghĩa, thì chiến thắng có thể là cách phổ biến nhất trong cuộc sống hàng ngày. Một người mang tâm lý "chỉ có thắng" suy nghĩ theo hướng bằng mọi cách bảo đảm được mục đích của mình. Họ không quan tâm người khác thắng, thua ra sao, cũng không tìm cách trả đũa người khác.

Phương án nào có hiệu quả nhất?

Trong năm phương án đã nêu – cùng thắng, thắng/thua, thua/thắng, thua/thua, và chỉ có thắng – phương án nào hiệu quả nhất? Câu trả lời là: "Còn tùy". Nếu đội bạn thắng trong một trận đá bóng, có nghĩa là đội khác thua. Nếu là một doanh nhân, có thể bạn muốn cạnh tranh với đối thủ trong một tình huống thắng/thua để

thúc đẩy lợi nhuận. Tuy nhiên, đó không phải là một cuộc đua nhằm loại trừ nhau. Nếu là lãnh đạo của một tổ chức, bạn cũng không nên chọn kiểu tư duy thắng/thua để cản trở sự hợp tác giữa các cá nhân hoặc giữa các nhóm người nhằm đạt được thành công tối đa.

Nếu đánh giá cao mối quan hệ và cho rằng vấn đề thắng/thua không thực sự quan trọng, bạn có thể chọn kiểu tư duy thua/thắng, trong một số tình huống nhất định, để khẳng định vị trí của người khác một cách chân thành. "Điều tôi muốn không quan trọng bằng mối quan hệ của tôi với anh. Do đó, chúng ta hãy làm theo cách của anh". Bạn cũng có thể chọn tư duy thua/thắng nếu cảm thấy tốn quá nhiều thời gian và sức lực để giành chiến thắng, trong khi chiến thắng ấy làm tổn hại những giá trị khác cao quý hơn.

Có những tình huống mà bạn chỉ muốn một điều duy nhất là chiến thắng, bạn không quan tâm gì đến mối quan hệ với người khác nữa. Chẳng hạn, trong trường hợp tính mạng con bạn đang gặp nguy hiểm, có thể bạn chẳng quan tâm đến ai cả, vì việc cứu sống con bạn là điều quan trọng trên hết.

Do đó, sự lựa chọn tốt nhất tùy thuộc vào thực tiễn. Vấn đề là làm thế nào để nhận ra thực tiễn một cách chính xác và định hình tư duy phù hợp với từng hoàn cảnh, từng tình huống.

Tuy nhiên, trong thực tế cuộc sống, đa số các tình huống đều có mối quan hệ tương thuộc, do đó, tư duy cùng thắng, tức các bên cùng có lợi, là phương án phù hợp nhất trong số năm phương án trên.

Tư duy thắng/thua không phải là một phương án lâu

dài, bởi vì dù tôi có thắng trong cuộc đối đầu với bạn, thì mối quan hệ của chúng ta ít nhiều cũng bị ảnh hưởng. Ví dụ, nếu tôi là nhà cung cấp sản phẩm cho công ty của bạn, và tôi thắng bạn về một số điều khoản trong hợp đồng, thì trong thời điểm đó, tôi có thể giành được cái tôi muốn. Nhưng liệu bạn có muốn tiếp tục hợp tác với tôi nữa không? Chiến thắng nhất thời của tôi thực sự sẽ biến thành thất bại lâu dài nếu như bạn không tiếp tục làm ăn với tôi nữa. Xét về lâu dài, phương án thắng/thua trong mối quan hệ tương thuộc sẽ trở thành phương án thua/thua.

Xét cho cùng, nếu không cùng thắng, thì cả hai sẽ cùng thua. Đó là lý do vì sao *tư duy cùng thắng* là kiểu tư duy duy nhất có ý nghĩa tích cực trong thực tại tương thuộc.

Có lần, tôi làm việc với một khách hàng là chủ tịch một hệ thống cửa hàng bán lẻ lớn. Ông nói với tôi: "Stephen này, kiểu *tư duy cùng thắng* này nghe thì hay, nhưng có vẻ lý tưởng quá. Thương trường thực tế rất khắc nghiệt, chứ không đơn giản đâu. Đâu đâu cũng thấy tư duy thắng/thua, và nếu chúng ta không theo luật chơi đó, chúng ta chẳng làm được gì cả".

"Được rồi," tôi nói, "Ông cứ thử áp dụng luật thắng/thua với khách hàng của ông đi. Xem thực tế sẽ như thế nào?".

"Ồ, không", ông ấy trả lời.

"Tại sao không?"

"Tôi sẽ mất khách hàng."

"Thế thì chọn phương án thua/thắng vậy – bán rẻ hàng hóa."

"Không. Không có lãi thì làm sao duy trì được cửa hàng!"

Sau khi cân nhắc đủ mọi phương án, cuối cùng, chúng tôi nhận thấy chỉ có phương án *cùng thắng* là giải pháp tối ưu nhất. Tuy nhiên, ông ấy phân bày:

"Tôi đồng ý là nó đúng với khách hàng, nhưng lại không đúng đối với các nhà cung cấp."

"Nhưng bản thân ông cũng là khách hàng của nhà cung cấp, tại sao ông lại không đồng tình với nguyên tắc này?"

"Ồ, gần đây chúng tôi có thương lượng lại hợp đồng thuê với các nhà quản lý siêu thị", ông ấy nói, "Chúng tôi đi vào thương lượng theo chủ trương cùng thắng. Chúng tôi cởi mở, có tình có lý, ôn hòa. Nhưng họ lại coi đó là biểu hiện của sự nhượng bộ và tỏ ra lấn lướt chúng tôi."

"Vậy tại sao anh không áp dụng phương án thua/thắng?", tôi hỏi.

"Chúng tôi không làm như thế. Chúng tôi theo phương án *cùng thắng.*"

"Anh nói rằng họ đã lấn lướt anh?"

"Đúng vậy."

"Nói cách khác là anh thua."

"Đúng vậy."

"Và họ thắng."

"Đúng thế!"

"Vậy anh gọi đó là gì?"

Khi nhận ra rằng cái mà ông vẫn nghĩ là *cùng thắng* thực ra là *thua/thắng,* ông đã bị sốc.

Nếu người đàn ông này có *tư duy cùng thắng* thực sự thì ông ấy đã kiên nhẫn hơn, biết lắng nghe ý kiến của ban quản lý siêu thị hơn và trình bày quan điểm một cách mạnh dạn hơn. Ông ấy nên tiếp tục tinh thần *cùng thắng* cho đến khi đạt được giải pháp làm hài lòng cả hai bên. Đó mới là phương án đồng tâm hiệp lực – điều mà có thể cả hai bên không ai nghĩ tới.

Cùng thắng hoặc không giao kèo

Nếu cả hai bên đều không đạt được thỏa thuận cùng có lợi thì họ vẫn có thể đi đến giải pháp *cùng thắng* hoặc *không giao kèo*.

Không giao kèo có nghĩa là nếu không tìm được giải pháp thỏa đáng cho cả hai bên, chúng ta sẽ thừa nhận các điểm bất đồng của nhau. Không có giao kèo gì cả. Không có sự kỳ vọng nào được đặt ra, không có thỏa thuận nào được thiết lập. Tôi không hợp tác với bạn hoặc chúng ta không làm việc cùng nhau nữa bởi những giá trị và mục tiêu của chúng ta rõ ràng là đối lập nhau. Vì vậy, chúng ta nên nhận diện sự đối lập ngay từ đầu để tránh bị thất vọng.

Khi chọn giải pháp không giao kèo, bạn sẽ cảm thấy tự do hơn, cởi mở hơn vì không phải tìm cách điều khiển, đối phó với người khác, hay thúc đẩy kế hoạch để có được cái mình muốn. Bạn sẽ có thời gian tìm hiểu sâu hơn những vấn đề cốt lõi của tình hình và tìm ra phương hướng giải quyết. Với chủ trương này, bạn có thể giải thích: "Tôi chỉ muốn giải pháp cả hai cùng thắng, vì nếu anh không đồng ý với những cam kết thì có nghĩa là anh đang phải chịu thiệt, như vậy, mối quan hệ giữa chúng ta sẽ chẳng được lâu dài. Nếu không thể đạt được giải pháp đó, chúng ta không nên có bất cứ giao kèo nào".

Sau một thời gian học được khái niệm *cùng thắng* hoặc *không giao kèo,* chủ tịch của một công ty nhỏ về phần mềm máy tính đến chia sẻ với tôi kinh nghiệm sau.

"Chúng tôi đã xây dựng được phần mềm mới và đã bán cho một ngân hàng theo hợp đồng 5 năm. Vị chủ tịch của ngân hàng rất phấn khởi, nhưng các nhân viên cấp dưới thì không ủng hộ quyết định của ông.

Khoảng một tháng sau, ngân hàng đó thay đổi chủ tịch. Ông chủ tịch mới đến gặp tôi và nói: 'Tôi hài lòng về phần mềm đó, nhưng tôi đang có một đống việc đang chờ giải quyết, còn những người khác thì không tán thành việc này. Tôi thực sự cảm thấy tôi chưa thể thúc ép họ cũng như có bất cứ quyết định nào vào lúc này được".

Công ty tôi đang gặp nhiều khó khăn về tài chính. Tôi biết tôi có quyền sử dụng pháp lý để hợp đồng này được thực hiện. Nhưng tôi bị thuyết phục bởi giá trị của nguyên tắc *cùng thắng.* Do đó, tôi nói với ông ấy: "Chúng ta đã có hợp đồng. Ngân hàng của ông đã xem xét và chấp nhận sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi. Nhưng chúng tôi hiểu rằng các ông không hài lòng về nó. Vì thế, chúng tôi sẽ chấm dứt hợp đồng, trả lại tiền đặt cọc, và nếu sau này, các ông thực sự cần một phần mềm thì hãy đến với chúng tôi".

Tôi đã bỏ đi một hợp đồng trị giá 84.000 USD. Nó gần như một thất thoát tài chính quá nặng nề. Nhưng tôi cảm thấy, xét về lâu dài, những hợp đồng khác sẽ quay lại cùng với lợi tức cao hơn.

Ba tháng sau, ông chủ tịch ngân hàng đó gọi điện cho tôi: "Chúng tôi đang thay đổi hệ thống xử lý dữ liệu, chúng tôi muốn hợp tác với công ty ông". Và ông ấy đã ký một hợp đồng mới trị giá 240.000 USD với chúng tôi."

Trong một thực tại tương thuộc, bất kỳ giải pháp nào kém hơn giải pháp cùng thắng chỉ là hạ sách và sẽ có tác động đến mối quan hệ lâu dài. Cái giá phải trả cho tác động đó cần phải được xem xét kỹ lưỡng. Nếu không thể đạt được giải pháp cùng thắng thực sự, thì bạn nên chọn giải pháp không giao kèo. *Cùng thắng* hoặc *không giao kèo* không những đem lại sự tự do lớn trong kinh doanh mà còn cả trong quan hệ tình cảm gia đình. Nếu các thành viên trong gia đình không muốn xem video, thì đơn giản là họ nên quyết định làm chuyện khác, – nghĩa là chọn phương án "không giao kèo".

Tôi có một cô bạn là ca sĩ, vào mỗi cuối tuần, gia đình cô ấy thường đi hát chung với nhau. Trước đây, khi các con còn nhỏ, cô ấy luôn là người chuẩn bị phần nhạc, trang phục biểu diễn, đệm đàn piano và chỉ đạo biểu diễn. Khi những đứa con lớn lên, thị hiếu âm nhạc của chúng thay đổi và chúng muốn có tiếng nói riêng về cách biểu diễn cũng như trang phục. Chúng không muốn nghe theo sự chỉ đạo của mẹ nữa.

Vì có nhiều kinh nghiệm biểu diễn và nắm bắt kịp thời nhu cầu khán giả nên cô ấy không đồng tình với đề xuất của các con. Nhưng cô ấy cũng nhận thấy sự cần thiết phải xem bọn trẻ như những thành viên trưởng thành và có quyền đưa ra quyết định.

Do đó, cô ấy chọn giải pháp *cùng thắng* hoặc *không giao kèo.* Cô ấy nói với chúng rằng cần có một thỏa thuận mà mọi người đều hài lòng. Hoặc nếu không chúng sẽ chọn cách khác để thể hiện tài năng. Kết quả là mọi người cảm thấy thoải mái đưa ra ý kiến nhằm xác lập thỏa thuận *cùng thắng,* với nhận thức rằng dù họ có đạt được thỏa thuận hay không thì điều đó cũng không có gì ràng buộc về tình cảm.

Cách tiếp cận *cùng thắng* hoặc *không giao kèo* là phương pháp thiết thực nhất *ở giai đoạn đầu* của các mối quan hệ kinh doanh. Một khi quan hệ đã phát triển thì giải pháp không giao kèo không còn là giải pháp khả thi, vì nó có thể gây ra nhiều rắc rối nghiêm trọng, đặc biệt đối với các doanh nghiệp gia đình hay các doanh nghiệp có sự khởi đầu dựa trên cơ sở tình bạn.

Đôi khi, vì cả nể nhau, nhiều người phải đi từ thỏa hiệp này đến thỏa hiệp khác, tuy ngoài mặt luôn tỏ ra tôn trọng nguyên tắc *cùng thắng* nhưng trong đầu chỉ nghĩ đến việc thắng/thua hay thua/thắng. Điều này sẽ làm cho doanh nghiệp tàn lụi dần và đi đến thất bại, hoặc phải sang nhượng cho nhà quản lý chuyên nghiệp hơn. Và vấn đề sẽ trở nên nghiêm trọng khi đối thủ cạnh tranh của họ hoạt động theo nguyên tắc *cùng thắng* và đồng tâm hiệp lực.

Kinh nghiệm cho thấy sẽ tốt hơn cho doanh nghiệp gia đình hay doanh nghiệp bạn bè nếu họ áp dụng phương pháp không giao kèo để giải quyết vướng mắc, cũng như nên xác lập trước một quy tắc mua/bán để doanh nghiệp có thể phát triển thịnh vượng mà không làm tổn hại đến hòa khí giữa các thành viên.

Tuy nhiên, cũng có một số mối quan hệ không thể sử dụng giải pháp không giao kèo. Tôi sẽ không thể nào từ bỏ con tôi hay vợ tôi để chọn giải pháp không giao kèo. Tôi có thể đi vào đàm phán với các con hoặc với vợ mình về một giải pháp *cùng thắng*. Nếu vẫn không thành công, sẽ tốt hơn khi tôi chọn giải pháp thỏa hiệp lúc cần thiết – một hình thức thấp của *tư duy cùng thắng*.

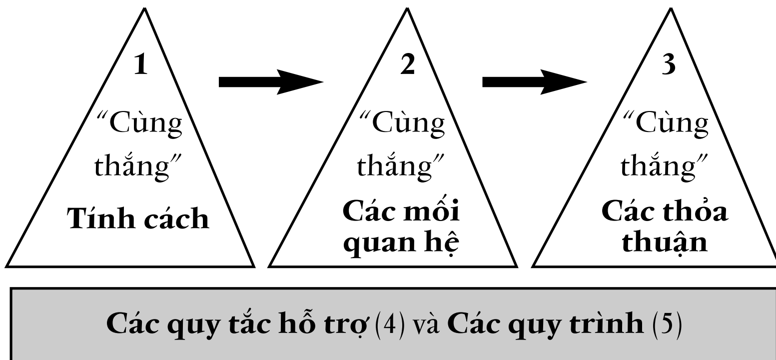
2. NĂM PHƯƠNG DIỆN CỦA TƯ DUY CÙNG THẮNG

Tư duy cùng thắng là thói quen lãnh đạo giữa người và người, bao hàm sự vận dụng một trong các khả năng thiên phú đặc biệt của con người trong mối quan hệ như *tự nhận thức, trí tưởng tượng, lương tâm* và *ý chí độc lập*. Nó còn bao hàm cả sự học hỏi lẫn nhau, ảnh hưởng qua lại và nguyên tắc các bên cùng có lợi. Và cần phải rất can đảm cũng như cân nhắc kỹ lưỡng để tạo ra những lợi ích chung, đặc biệt khi chúng ta tương tác với những người có tư duy thắng/thua cố hữu.

Đó là lý do vì sao thói quen thứ tư gồm có các nguyên tắc lãnh đạo giữa người và người. Sự lãnh đạo này đòi hỏi tầm nhìn, bước khởi đầu chủ động, an toàn, định hướng, khôn ngoan và năng lực – những yếu tố bắt nguồn từ mô thức lãnh đạo cá nhân lấy nguyên tắc làm trọng tâm.

Nguyên tắc *cùng thắng* là nguyên tắc cơ bản đưa đến thành công trong mọi tương tác của con người. Nó bao gồm năm mặt tương thuộc trong cuộc sống, bắt đầu là *tính cách,* sau đó là *các mối quan hệ* để hình thành *các thỏa thuận.* Nó được nuôi dưỡng trong một môi trường mà *cấu trúc* và *quy tắc* được xây dựng trên cơ sở *tư duy cùng thắng*. Và nó liên quan đến *quy trình;* chúng ta không thể đạt mục đích *cùng thắng* bằng lối tư duy thắng/thua hay thua/thắng.

Sơ đồ dưới đây cho thấy mối quan hệ của 5 phương diện này với nhau.



Bây giờ chúng ta bắt đầu xem xét từng phương diện.

Tính cách

Tính cách là nền tảng của *tư duy cùng thắng*. Mọi thứ khác đều được xây dựng trên nền tảng này. Có ba đặc trưng tính cách quan trọng đối với mô thức *cùng thắng*.

Tính chính trực. Tính chính trực là giá trị chúng ta đặt vào bản thân mình. Các Thói quen 1, 2 và 3 giúp chúng ta phát triển và duy trì tính chính trực. Khi chúng ta nhận diện rõ các giá trị của mình, chủ động tổ chức và thực hiện theo những giá trị này hàng ngày, chúng ta sẽ xây dựng được sự tự nhận thức, ý chí độc lập bằng cách giữ lời hứa và thực hiện đúng cam kết.

Trong cuộc sống, không thể đạt được thành công nếu chúng ta không hiểu sâu về những yếu tố tạo nên thành công. Mặt khác, nếu chúng ta không thể giữ vững cam kết của mình với người khác, cũng như đối với bản thân thì sự thỏa hiệp cũng chỉ là giả dối. Một khi không có nền tảng cho sự tin cậy, giải pháp *cùng thắng* sẽ trở thành một kỹ xảo rẻ tiền. Vì thế, chính trực là viên đá đặt nền tảng đầu tiên cho *tư duy cùng thắng*.

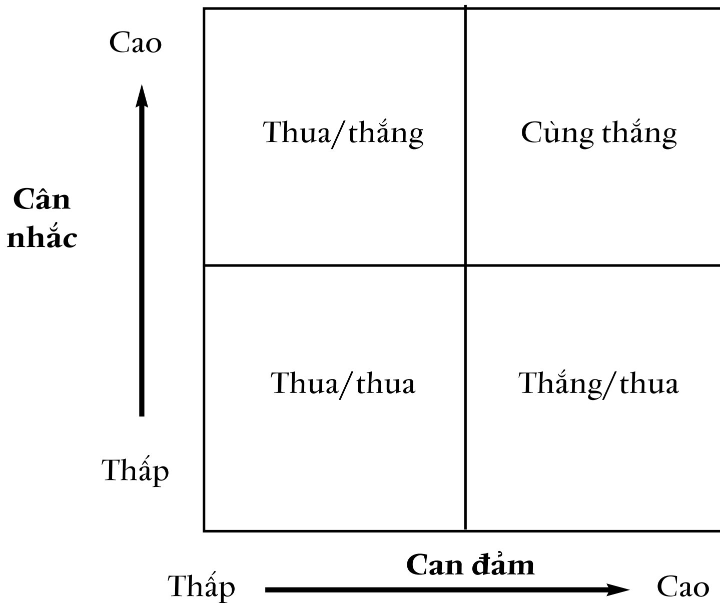
Sự chín chắn. Chín chắn là sự cân bằng giữa lòng dũng cảm và sự cân nhắc. Theo giáo sư Hrand Saxenian, người dạy môn Kiểm soát tại Khoa Kinh doanh Đại học Harvard, thì sự *chín chắn* về mặt tình cảm là *"khả năng thể hiện tình cảm và phán xét bản thân cân bằng với sự quan tâm đến ý nghĩ và cảm giác của người khác"*. Định nghĩa đó được nêu trong luận án tiến sĩ, được chính ông phát triển trong lĩnh vực nghiên cứu lịch sử và nghiên cứu điền dã. Sau đó ông đã viết một bài báo về công trình nghiên cứu gốc dưới dạng hoàn thiện với những lập luận hỗ trợ và gợi ý áp dụng đăng trên tạp chí *Harvard Business Review* (số tháng 1-2 năm 1958). Cách sử dụng thuật ngữ *"chín chắn"* của Hrand có hơi khác so với cách sử dụng của nó trong cuốn sách này. Ở đây, khái niệm *chín chắn* chủ yếu tập trung vào quá trình trưởng thành và phát triển, từ giai đoạn phụ thuộc sang độc lập rồi đến tương thuộc.

Nếu xem xét các bài trắc nghiệm tâm lý nhằm tuyển dụng, thăng chức và đào tạo nhân viên, bạn sẽ thấy rằng chúng được thiết kế để đánh giá mức độ chín chắn của họ. Dù có được gọi là sự cân bằng giữa sức mạnh bản ngã và cảm thông, giữa tự tin và tự trọng, giữa sự quan tâm đối với con người hay đối với công việc thì điều được tìm kiếm ở đây là *sự cân bằng giữa can đảm và cân nhắc.*

Sự cân bằng này đã ăn sâu vào học thuyết tương tác giữa người và người trong quản lý và lãnh đạo. Nó cũng là nội dung của sự cân bằng P/PC. Trong khi *can đảm* nhắm vào việc lấy được "quả trứng vàng" thì *cân nhắc* quan tâm đến phúc lợi lâu dài sản sinh từ "con ngỗng". Do đó, nhiệm vụ cơ bản của lãnh đạo là nâng cao mức sống và chất lượng sống cho mọi thành viên trong tổ chức.

Nhiều người thường suy nghĩ theo kiểu: "Được cái này

thì mất cái kia". Nhưng *tư duy cùng thắng* thì có lợi cho cả đôi bên. Để có thói quen *tư duy cùng thắng*, bạn phải là một người vừa mềm mỏng vừa can đảm, vừa cảm thông vừa tự tin, và không chỉ là một người chu đáo, nhạy cảm mà còn phải gan dạ. Nói tóm lại, để tìm kiếm được sự cân bằng giữa can đảm và cân nhắc, bạn phải là một người chín chắn thật sự. Chín chắn chính là cốt lõi của *tư duy cùng thắng*.



Nếu có thừa can đảm nhưng lại thiếu cân nhắc, tôi sẽ như thế nào? Câu trả lời: tôi sẽ rơi vào tư duy thắng/thua. Nghĩa là, tôi là một người có cá tính mạnh mẽ, dám đưa ra phán xét của mình nhưng lại không để ý gì đến ý kiến của người khác. Để bù vào sự thiếu chín chắn đó, người ta thường dùng đến địa vị, quyền lực và các ưu thế khác.

Nếu có ý thức cân nhắc cao nhưng lại thiếu một chút can đảm, tôi sẽ mang tư duy thua/thắng. Tôi xem sự phán xét và ý muốn của bạn lớn đến mức không dám bày tỏ và thực hiện ý muốn của mình.

Đối với *tư duy cùng thắng*, sự *can đảm* và *cân nhắc* đều quan trọng như nhau. Chính sự cân bằng của hai nhân tố này là dấu hiệu chín chắn thực sự. Nếu có được nó, chúng ta có thể lắng nghe, thấu hiểu, và có thừa can đảm để đối đầu với mọi thách thức.

Sự rộng lượng. Tính cách thứ ba rất quan trọng cho *tư duy cùng thắng* là sự rộng lượng. Đây là mô thức cho rằng ai cũng có phần của người nấy.

Trong cuộc sống, người rộng lượng không nhiều. Đa số chúng ta thường nghĩ đến cái tôi hẹp hòi của bản thân. Chúng ta cho rằng cuộc sống chỉ là một chiếc bánh duy nhất, nếu ai đó lấy được phần nhiều thì mình chỉ còn phần ít. Sự hẹp hòi chính là do tầm nhìn hạn chế.

Những người hẹp hòi sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc chia sẻ sự thành công và uy tín, quyền lực hay lợi ích – ngay cả với những người đã giúp họ tạo ra những thành quả đó. Họ không vui khi thấy người khác thành công – thậm chí ngay cả những thành viên trong gia đình hay bạn bè, đồng sự thân thiết. Họ cảm thấy bị mất phần khi người khác đạt được thắng lợi nào đó. Ngoài mặt họ thể hiện niềm vui trước thành công của người khác nhưng trong thâm tâm, họ cảm thấy ghen tức. Ý thức về giá trị của họ xuất phát từ sự hơn thua. Với những con người đó, thành công của người khác đồng nghĩa với thất bại của bản thân họ.

Người hẹp hòi thường ngấm ngầm mong người khác gặp điều không may. Họ luôn luôn so sánh, ganh đua. Họ

bỏ công sức để sở hữu nhiều của cải hay nắm nhiều quyền lực nhằm gia tăng giá trị của mình. Họ muốn người khác phải làm theo cách của họ. Họ muốn điều khiển người khác, muốn người khác trở nên yếu kém hơn họ.

Người có đầu óc hẹp hòi rất khó trở thành thành viên của một tập thể tương thuộc. Họ xem sự khác biệt là dấu hiệu không phục tùng và thiếu trung thành.

Ngược lại, sự rộng lượng xuất phát từ một ý thức sâu sắc về giá trị và danh dự cá nhân. Đó là mô thức cho rằng mọi thứ trong cuộc sống đều có đủ cho mọi người. Nó dẫn đến việc chia sẻ uy tín, lợi nhuận, ra quyết định, và công nhận. Nó mở ra nhiều khả năng, lựa chọn, giải pháp và sáng tạo.

Người rộng lượng luôn vui vẻ, hài lòng và mãn nguyện. Họ sống theo các nguyên tắc của thói quen 1, 2 và 3. Họ thể hiện khả năng lãnh đạo sắc bén, tính chủ động cũng như biết tận dụng năng lực của người khác. Sự rộng lượng thừa nhận những khả năng không giới hạn về trưởng thành và phát triển trong các mối quan hệ tương tác tích cực, tạo ra giải pháp *cùng thắng.*

Thành tích tập thể là sự thành công của quan hệ tương tác tích cực, đem lại lợi ích chung cho tất cả mọi người. Thành tích tập thể đạt được khi mọi người trong tổ chức cùng nhau làm việc, giao tiếp với nhau nhằm đạt kết quả cao nhất. Thành tích tập thể là kết quả tự nhiên của mô thức về sự rộng lượng.

Một tính cách giàu lòng chính trực, chín chắn và rộng lượng sẽ tạo ra quan hệ tương tác đích thực giữa người và người mà không kỹ xảo nào có thể thay thế được.

Những người có tư duy thắng/thua muốn xây dựng *tư duy cùng thắng* nên tiếp cận và tạo mối quan hệ mật thiết với những người có *tư duy cùng thắng,* bởi họ thường ít có cơ hội nhìn thấy và trải nghiệm *tư duy cùng thắng.* Do đó, tôi khuyên các bạn nên đọc sách, như cuốn tự truyện hấp dẫn "Tìm kiếm nhân dạng" của Anwar Sadat, và xem phim, như "Chiến xa bão lửa", hay xem kịch, như "Những người khốn khổ". Nó sẽ giúp bạn tiếp cận với những tấm gương sống theo *tư duy cùng thắng.*

Nên nhớ rằng, chỉ khi nào tìm thấy được giá trị nội tại ngay trong con người mình – những giá trị vượt ra khỏi các kịch bản định sẵn – thì chúng ta mới có thể đạt đến giá trị đích thực của *tư duy cùng thắng* cũng như các nguyên tắc đúng đắn khác trong cuộc sống.

Các mối quan hệ

Từ nền tảng của tính cách, chúng ta sẽ xây dựng và duy trì được các mối quan hệ theo *tư duy cùng thắng*. Sự tin cậy lẫn nhau và tài khoản tình cảm là cốt lõi của *tư duy cùng thắng.* Không có sự tin cậy thì điều chúng ta có thể làm được suy cho cùng chỉ là thỏa hiệp; không có sự tin cậy, chúng ta sẽ không cởi mở, học hỏi và giao tiếp lẫn nhau, chúng ta không sáng tạo thực sự. Nhưng nếu *tài khoản tình cảm* của chúng ta có số dư ở mức cao, thì độ tin cậy không còn là vấn đề. Các "khoản gửi" trong tài khoản đủ làm cho bạn và tôi tôn trọng lẫn nhau. Chúng ta tập trung vào giải quyết vấn đề, chứ không bận tâm về nhân cách hay lập trường của nhau nữa.

Vì tin cậy lẫn nhau, nên chúng ta sẽ cởi mở hơn và dám đặt các "con bài" của mình lên bàn. Mặc dù có những điểm khác nhau, nhưng tôi hiểu rằng bạn sẽ lắng nghe tôi trên cơ

sở tôn trọng lẫn nhau, và ngược lại. Cả hai cùng quyết tâm tìm hiểu, cam kết giữ vững lợi ích của nhau trong quá trình hợp tác.

Mối quan hệ theo phương thức *cùng thắng*, với mức độ tin cậy cao là bàn đạp lý tưởng cho *đồng tâm hiệp lực* (Thói quen thứ sáu). Mối quan hệ đó không hề làm cho các vấn đề kém đi tính hiện thực hay kém phần quan trọng, hoặc loại bỏ sự khác biệt về cách nhìn. Ngược lại, nó giúp triệt tiêu năng lượng tiêu cực vốn thường tập trung vào những khác biệt về nhân cách và địa vị. Đồng thời, nó tạo ra nguồn năng lương tích cực có trọng tâm là phối hợp năng lực của cả hai bên để tạo nên sức mạnh sáng tạo và liên kết, giúp hiểu biết thấu đáo các vấn đề và giải quyết chúng sao cho cả hai cùng có lợi.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn buộc phải thỏa thuận với một người, mà người này chưa bao giờ biết đến *tư duy cùng thắng* và chỉ nghĩ đến triết lý thắng/thua hay một triết lý nào khác?

Đương đầu với tư duy thắng/thua là một thách thức thật sự của *tư duy cùng thắng.* Thực tế cho thấy không phải lúc nào *tư duy cùng thắng* cũng đúng trong mọi tình huống, tùy vào vấn đề và sự khác biệt cơ bản cần phải được giải quyết. Nhưng sẽ dễ dàng hơn nếu cả hai bên đều hiểu được điều đó và quyết tâm thực hiện.

Khi bạn gặp phải đối tác có mô thức thắng/thua, mối quan hệ với người đó vẫn là chìa khóa chính yếu. Bạn cần tập trung vào *Vòng tròn Ảnh hưởng* của mình, đưa "khoản gửi" vào *tài khoản tình cảm* thông qua sự lịch thiệp chân thành, tôn trọng và đánh giá cao đối tác. Bạn phải dành thời gian lâu hơn cho giao tiếp, biết lắng nghe nhiều hơn,

kỹ hơn. Bạn phải thể hiện mình bằng sự nhiệt tình để đối tác hiểu rằng bạn thực sự mong muốn xây dựng mối quan hệ với họ trên nền tảng *cùng thắng*. Quá trình đó chính là một khoản lớn gửi vào *tài khoản tình cảm* trong mối quan hệ giữa bạn và đối tác.

Tính cách của bạn càng chân thật, mức độ chủ động càng cao, nhiệt tình hướng đến giải pháp *cùng thắng* càng nhiều thì ảnh hưởng của bạn đến người khác càng mạnh. Đây là một thách thức thực sự đối với mô thức lãnh đạo giữa người và người. Nó chuyển từ mô thức Lãnh đạo dựa trên các mối quan hệ sang mô thức Lãnh đạo làm thay đổi các mối quan hệ.

Vì nguyên tắc *cùng thắng* tỏ ra hiệu quả trong mọi tình huống nên bạn có thể đề nghị đối tác lấy đó làm tiêu chuẩn cho việc hợp tác giữa hai bên. Tuy nhiên, chỉ một số ít người có tư duy thắng/thua có thể tiếp cận và chuyển sang *tư duy cùng thắng*. Do vậy, bạn cần nhớ rằng phương án "không giao kèo" luôn luôn là giải pháp phòng bị. Hoặc đôi khi, bạn cũng phải chọn giải pháp *thỏa hiệp.*

Điều quan trọng cần lưu ý là không phải lúc nào bạn cũng chọn phương pháp *cùng thắng*, ngay cả khi số dư *tài khoản tình cảm* của bạn đang ở mức cao. Chẳng hạn, nếu bạn và tôi cùng làm việc với nhau, bạn đến gặp tôi và nói: "Stephen, tôi biết anh không thích quyết định này. Và tôi không có thời gian để giải thích với anh. Có thể anh sẽ nghĩ đây là quyết định sai lầm, nhưng liệu anh có thể ủng hộ tôi không?".

Nếu như bạn có *tài khoản tình cảm* tích cực đối với tôi, tất nhiên tôi sẽ ủng hộ bạn. Rất có thể trong việc này, bạn đã hoàn toàn đúng. Nhưng nếu *tài khoản tình cảm* cạn kiệt,

và nếu tôi là người bị động đối phó, tôi sẽ không thực sự ủng hộ. Trước mặt bạn, tôi có thể đồng tình, nhưng sau lưng bạn, tôi lại không thực sự nhiệt tình. Tôi sẽ không đầu tư sức lực cần thiết để giúp bạn thành công.

Nếu tôi là người bảo thủ, độc đoán, tôi sẽ chống lại quyết định của bạn, và làm mọi cách để lôi kéo người khác cùng chống lại bạn. Hoặc nếu có ác ý, tôi có thể chỉ làm chính xác những gì bạn yêu cầu, mà không chịu trách nhiệm gì về kết quả công việc.

Một thỏa thuận bằng văn bản sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu nó không được dựa trên cơ sở tính cách và mối quan hệ để duy trì theo đúng tinh thần của thỏa thuận đó. Do đó, chúng ta cần tiếp cận nguyên tắc *cùng thắng* từ mong muốn đầu tư vào các mối quan hệ để làm cho chúng trở nên khả thi.

Thỏa thuận

Sau khi thiết lập mối quan hệ, người ta sẽ đưa ra các thỏa thuận dựa trên nguyên tắc *cùng thắng*. Đôi khi, những thỏa thuận này được gọi là các thỏa thuận về hiệu quả làm việc hay hợp tác. Nó chuyển đổi mô thức tương tác từ chiều dọc sang chiều ngang, từ việc giám sát lẫn nhau sang tự giám sát, từ đối thủ sang đối tác nhằm mang đến thành công cho tất cả các bên.

Những thỏa thuận *cùng thắng* bao trùm một phạm vi rộng của *sự tương tác có tính tương thuộc*. Chúng ta đã thảo luận một ứng dụng quan trọng khi nói về sự ủy quyền trong câu chuyện "Sạch và xanh" ở Thói quen 3. Năm yếu tố mà chúng ta liệt kê ở đó là cơ sở của các thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, giữa những người làm việc độc lập và một nhóm người hợp tác với

nhau nhằm đạt được mục đích chung. Những thỏa thuận này sẽ tạo ra một phương thức hiệu quả để xác định và đáp ứng những kỳ vọng của các bên tham gia trong một nỗ lực chung có tính tương thuộc lẫn nhau.

Trong thỏa thuận *cùng thắng*, năm nhân tố sau đây cần được thể hiện một cách rõ ràng:

Kết quả mong muốn: Xác định những việc cần làm và thời hạn hoàn thành.

Chỉ dẫn: Chỉ rõ các thông số (về nguyên tắc, chính sách, v.v.) để đạt được kết quả theo những thông số đó.

Nguồn lực: Xác định nhân lực, vật lực, tài lực và sự hỗ trợ kỹ thuật hoặc tổ chức để đạt được kết quả.

Kế hoạch: Đặt ra các tiêu chuẩn và thời gian nhằm đánh giá kết quả công việc.

Tổng kết, đánh giá: Xác định tính chất công việc - tốt hay xấu, tự nhiên và logic hay không. Xác định tình hình trong và sau mỗi công đoạn.

Năm nhân tố nói trên sẽ giúp các thỏa thuận *cùng thắng* tồn tại. Sự hiểu biết lẫn nhau và thỏa thuận rõ ràng ngay từ đầu về các lĩnh vực trên sẽ tạo ra một chuẩn mực để đo lường mức độ thành công của mỗi người.

Sự giám sát chuyên quyền theo lối cũ chính là mô thức *thắng/thua.* Nó cũng là hậu quả của *tài khoản tình cảm* đã bị thấu chi. Nếu không có sự tin cậy hay một tầm nhìn chung về các kết quả mong muốn, chúng ta sẽ có xu hướng giám sát, kiểm tra lẫn nhau. Vì thiếu lòng tin nên chúng ta luôn có cảm giác cần phải kiểm soát người khác.

Nhưng nếu sự tin cậy quá cao thì phương pháp của

bạn là gì? Cứ để cho đối tác tự chủ. Khi bạn đã đạt được thỏa thuận cùng thắng ngay từ đầu, đối tác của bạn sẽ biết được kết quả mong muốn. Vai trò của bạn lúc đó chỉ là giúp đỡ và tiếp nhận các báo cáo về việc thực hiện trách nhiệm của họ.

Khi con người được tự mình phán xét bản thân thì lòng kiêu hãnh của họ sẽ được nâng cao hơn, và trách nhiệm của họ theo đó cũng tăng lên. Trong mối quan hệ có độ tin cậy cao, tự phán xét sẽ chính xác hơn nhiều vì chúng ta thường tự nhận biết thực hư của sự việc đang diễn tiến rõ hơn so với các quan sát hay đo lường từ bên ngoài.

Rèn luyện phương pháp quản trị tư duy cùng thắng

Nhiều năm trước đây, tôi tham gia trực tiếp vào một dự án tư vấn cho một ngân hàng lớn có hàng chục chi nhánh. Họ yêu cầu chúng tôi đánh giá và cải tiến chương trình đào tạo quản lý của họ với ngân sách hàng năm là 750.000 đô-la. Chương trình này bao gồm việc lựa chọn các sinh viên mới tốt nghiệp và bố trí họ thực hành 12 loại công việc, mỗi loại hai tuần tại các phòng ban của ngân hàng trong thời gian sáu tháng. Sau khi kết thúc đợt thực tập, những sinh viên xuất sắc sẽ được bố trí làm trợ lý cho các trưởng chi nhánh ngân hàng.

Nhiệm vụ của chúng tôi là đánh giá kết quả đào tạo qua sáu tháng thực tập. Khi bắt tay vào làm, chúng tôi phát hiện ra rằng phần khó khăn nhất của nhiệm vụ này là có được kết quả rõ ràng. Chúng tôi hỏi các cán bộ quản lý cấp cao của ngân hàng: "Những thực tập sinh đó phải có được những kỹ năng gì sau khi kết thúc chương trình này?". Và câu trả lời chúng tôi nhận được rất mơ hồ, lại có vẻ mâu thuẫn. Chương trình đào tạo đề cập đến các phương pháp,

chứ không phải kết quả; do vậy chúng tôi đề nghị họ thiết lập một chương trình đào tạo thí điểm dựa trên cơ sở *cùng thắng,* bao gồm việc nhận diện các mục tiêu cụ thể và các tiêu chí chứng minh cho sự hoàn thành nhiệm vụ của họ. Chúng tôi cũng yêu cầu phía ngân hàng xác định các chỉ dẫn, các nguồn lực, trách nhiệm và hậu quả có thể xảy ra. Trong trường hợp này, kết quả ban đầu sẽ là cơ sở để những sinh viên đạt yêu cầu có thể được bổ nhiệm làm trợ lý cho trưởng chi nhánh, một vị trí mà họ có thể vừa làm vừa học và được tăng lương.

Chúng tôi đã yêu cầu ban quản lý ngân hàng phải xác định rõ các mục tiêu: "Họ phải nắm được những kỹ năng gì về kế toán, tiếp thị, cho vay bất động sản?". Họ đưa ra hơn 100 mục tiêu, dựa vào đó chúng tôi đã đơn giản hóa và hoàn chỉnh cho đến khi giảm xuống còn 39 mục tiêu, với các tiêu chí cụ thể gắn với từng mục tiêu đó.

Các thực tập sinh rất hăng hái trước cơ hội được làm việc và tăng lương nên họ cố gắng đáp ứng các tiêu chí trong thời gian sớm nhất. Một chiến thắng lớn đang chờ họ, và cũng có một chiến thắng lớn hơn dành cho ngân hàng vì họ sẽ có được trong tay một đội ngũ trợ lý được đào tạo bài bản cho tương lai.

Do đó, chúng tôi đã giải thích cho các thực tập sinh về sự khác nhau giữa kiến thức do bản thân người học chủ động trang bị cho mình và kiến thức do hệ thống áp đặt. Chúng tôi chỉ nói điều cơ bản: "Đây là các mục tiêu và tiêu chí. Đây là các nguồn lực, bao gồm việc học tập lẫn nhau. Các bạn hãy làm đi. Khi nào đáp ứng được các tiêu chí đó, các bạn sẽ được bổ nhiệm làm trợ lý của trưởng chi nhánh".

Họ đã hoàn thành công việc trong ba tuần rưỡi. Sự thay đổi mô thức đào tạo đã dẫn đến động cơ làm việc và sự sáng tạo vượt bậc.

Như mọi thay đổi mô thức khác, phương pháp trên của chúng tôi cũng gặp phải sự chống đối. Hầu hết cán bộ quản lý cấp cao của ngân hàng đều không tin vào kết quả này. Họ cho rằng: "Những thực tập sinh này chưa có kinh nghiệm. Họ chưa qua thử thách cần thiết để có được sự phán đoán cần cho công việc trợ lý của các trưởng chi nhánh".

Chúng tôi đã đáp lại như sau: "Được rồi. Chúng ta hãy đặt thêm các mục tiêu và gắn các tiêu chí kèm theo. Nhưng chúng ta cứ giữ mô thức người học chủ động tự trang bị kiến thức". Chúng tôi đưa ra thêm tám mục tiêu khác, với các tiêu chí rất khắt khe để các nhà lãnh đạo ngân hàng yên tâm rằng những nhân viên này đã được chuẩn bị chu đáo để đảm nhận vai trò trợ lý và tiếp tục vừa làm vừa học. Sau khi tham gia vào một số cuộc họp xây dựng tiêu chí, nhiều cán bộ quản lý nhận xét rằng nếu các thực tập sinh này có thể đáp ứng được các tiêu chí khắt khe như vậy thì có thể sẽ đáp ứng được yêu cầu.

Thế là các thực tập sinh lại lao vào công việc một cách hăng hái đến mức khó tin. Họ đến gặp cán bộ quản lý tại các phòng ban và nói: "Thưa ông, tôi là thành viên của chương trình thí điểm mới gọi là kiến thức do người học tự trang bị, và tôi hiểu rằng ông đã tham gia vào việc xây dựng các mục tiêu và tiêu chí đó", "Tôi phải đáp ứng sáu tiêu chí làm việc tại phòng này. Tôi đã đạt được 3 nhờ các kỹ năng có được khi học đại học; tôi đã đạt được tiêu chí thứ tư nhờ nghiên cứu tài liệu; tôi học được tiêu chí thứ năm từ Tom. Tôi chỉ còn thiếu một tiêu chí cần vượt qua, tôi mong ông

hoặc ai đó trong phòng này có thể dành vài giờ để hướng dẫn tôi...". Và như vậy, họ chỉ mất nửa ngày thực tập tại một phòng ban, thay vì hai tuần.

Những thực tập sinh này hợp tác chặt chẽ với nhau, và họ đã hoàn thành các mục tiêu bổ sung chỉ trong vòng một tuần rưỡi. Chương trình đào tạo sáu tháng được rút xuống còn năm tuần, và kết quả thu được cao hơn trước một cách đáng kể.

Tôi luôn luôn ngạc nhiên trước các kết quả thu được. Cách tư duy này cũng đem lại hiệu quả tương tự trong mọi lĩnh vực tổ chức cuộc sống, nếu chúng ta có can đảm thử nghiệm các mô thức của mình và tập trung vào mục tiêu *cùng thắng.*

Các thỏa thuận công việc theo nguyên tắc cùng thắng

Tạo ra các thỏa thuận về kết quả công việc theo nguyên tắc *cùng thắng* đòi hỏi sự thay đổi các mô thức cơ bản. Tiêu điểm là kết quả, không phải là phương pháp. Đa số chúng ta thường có xu hướng kiểm soát các phương pháp. Chúng ta sử dụng *phương pháp giao phó mệnh lệnh* như đã thảo luận ở Thói quen thứ ba, phương pháp mà tôi sử dụng khi yêu cầu Sandra chụp ảnh con trai chúng tôi lướt ván trên mặt nước. Nhưng các thỏa thuận theo nguyên tắc *cùng thắng* có tiêu điểm là *kết quả,* giúp giải phóng tiềm năng to lớn của cá nhân và tạo ra sự hiệp lực lớn hơn, đồng thời trong quá trình đó xây dựng PC (năng lực sản xuất) thay vì chỉ tập trung vào P (sản phẩm).

Theo *tư duy cùng thắng,* việc xác định trách nhiệm là do mỗi người tự đánh giá bản thân mình bằng cách đối chiếu với các tiêu chí đã được xây dựng ngay từ đầu. Nếu bạn và đối tác đã cùng nhau xác lập các tiêu chí thì mỗi bên sẽ phải

có nghĩa vụ thực hiện chúng. Với thỏa thuận ủy quyền theo *tư duy cùng thắng*, một đứa trẻ bảy tuổi cũng có thể tự biết mình phải làm gì để được thưởng.

Những kinh nghiệm quý báu nhất trong quá trình giảng dạy đại học của tôi là chia sẻ hiểu biết về mục tiêu theo *tư duy cùng thắng* ngay từ đầu với sinh viên. "Đây là mục tiêu mà chúng ta sẽ cùng nhau hoàn thành sau khi kết thúc môn học này và là những yêu cầu cơ bản để đánh giá xếp hạng A, B, C. Mục tiêu của tôi là giúp tất cả các em đạt được hạng A. Bây giờ, các em hãy suy nghĩ về những điều chúng ta đã thảo luận và phân tích để tự mình đưa ra mục tiêu riêng. Sau đó, chúng ta sẽ họp lại và thỏa thuận xem ai muốn đạt hạng nào và kế hoạch của từng người nhằm đạt được mục tiêu đó", tôi thường nói với sinh viên của mình như vậy.

Nhà triết gia và tư vấn về quản trị Peter Drucker khuyên chúng ta sử dụng "thư gửi nhà quản lý" để nắm được nội dung cơ bản của thỏa thuận về kết quả công việc cần hoàn thành giữa người quản lý và các nhân viên của mình. Sau khi thảo luận kỹ lưỡng về kỳ vọng, chỉ dẫn và nguồn lực để bảo đảm những điều này phù hợp với các mục tiêu của tổ chức, các nhân viên sẽ viết thư gửi người quản lý, trong đó tóm tắt nội dung đã thảo luận và nêu ra thời gian khi nào họp lại để kiểm điểm việc thực hiện và bàn kế hoạch tiếp theo.

Việc xây dựng thỏa thuận về kết quả công việc cần hoàn thành theo *tư duy cùng thắng* là hoạt động trung tâm của quản lý. Khi đã có thỏa thuận, các nhân viên có thể quản lý bản thân mình trong khuôn khổ thỏa thuận đó; người quản lý chỉ đóng vai trò như một chiếc xe dẫn đường trong cuộc đua, có nhiệm vụ sắp xếp cho cuộc đua

sẵn sàng rồi rút khỏi đường đua và cuối cùng là làm sạch những vết dầu loang.

Khi trở thành người hỗ trợ số một cho cấp dưới, người quản lý có thể tăng cường đáng kể phạm vi kiểm soát của mình; những cách biệt hành chính và địa vị đều bị loại bỏ. Thay vì chỉ giám sát được vài người, người quản lý có thể giám sát được vài chục người hoặc nhiều hơn thế nữa.

Trong các thỏa thuận về kết quả công việc theo *tư duy cùng thắng,* các hệ quả là tự nhiên và lô-gíc, chứ không phải là phần thưởng hay hình phạt do người quản lý áp đặt.

Về cơ bản, có bốn loại hệ quả (khen thưởng và trừng phạt) mà người quản lý hay các bậc cha mẹ có thể kiểm soát – hệ quả về *tài chính, tinh thần, cơ hội* và *trách nhiệm. Các hệ quả về tài chính* bao gồm các khoản thu nhập, quyền lựa chọn mua cổ phiếu, các khoản trợ cấp, hoặc các hình thức chế tài. *Các hệ quả về tinh thần (hay tâm lý)* bao gồm được công nhận, chấp thuận, tôn trọng, khen ngợi, hoặc ngược lại. Nếu người được khen thưởng không quá lệ thuộc vào tài chính thì phần thưởng tinh thần thường tạo ra động lực tốt hơn. *Cơ hội* bao gồm việc đào tạo, phát triển nghề nghiệp, bổng lộc và các lợi ích khác. *Trách nhiệm* liên quan đến phạm vi trách nhiệm và quyền hạn, một trong hai điều này đều có thể tăng hoặc giảm. Các thỏa thuận theo nguyên tắc *cùng thắng* chỉ rõ hệ quả thuộc một hay nhiều lĩnh vực trên và những người liên quan đều biết rõ điều này ngay từ đầu.

Bên cạnh đó, một điều quan trọng khác cần nhận diện là các hệ quả tất yếu đối với tổ chức. Chẳng hạn, điều gì sẽ xảy ra nếu tôi đi làm trễ, nếu tôi không chịu hợp tác với người khác, nếu tôi không xây dựng được một thỏa thuận

cùng thắng với các thuộc cấp của mình, nếu tôi không làm cho họ chịu trách nhiệm về những kết quả mong muốn, hoặc nếu tôi không tạo điều kiện cho họ vững vàng hơn về chuyên môn và phát triển nghề nghiệp?

Khi con gái tôi bước sang tuổi 18, chúng tôi xác lập một thỏa thuận *cùng thắng* về việc sử dụng chiếc xe ô-tô của gia đình. Chúng tôi thỏa thuận với nhau rằng con gái tôi sẽ phải chấp hành luật giao thông, phải luôn bảo dưỡng và thường xuyên rửa xe sạch sẽ. Rằng nó chỉ được dùng xe cho những việc thực sự cần thiết, và lái xe cho bố mẹ khi có yêu cầu. Chúng tôi cũng thỏa thuận với nhau rằng con bé sẽ phải cố hết sức đảm nhận công việc một cách vui vẻ mà không cần phải nhắc nhở. Đó là những mục tiêu *cùng thắng* của chúng tôi.

Chúng tôi cũng thỏa thuận trách nhiệm vật chất – tôi mua xe, đổ xăng và đóng tiền bảo hiểm. Con gái tôi sẽ gặp tôi hàng tuần, thường vào chiều chủ nhật để kiểm điểm xem nó đã hoàn thành công việc ra sao. Nếu nó thực hiện đúng trách nhiệm thì sẽ được tiếp tục sử dụng xe. Bằng không, nó sẽ không được lái xe cho đến khi thực hiện đúng các cam kết đã định.

Thỏa thuận *cùng thắng* này xác lập những kỳ vọng rõ ràng ngay từ đầu cho cả hai bên. Đó là thắng lợi đối với con bé – được sử dụng xe – và cũng là thắng lợi đối với Sandra và tôi – không phải lo bảo dưỡng hay vệ sinh xe. Và chúng tôi đã xây dựng được tinh thần tự chịu trách nhiệm, nghĩa là tôi không cần phải thường xuyên giám sát hay quản lý con gái. Thay vào đó, tính trung thực, lương tâm, khả năng tự phán xét của con bé và *tài khoản tình cảm* giữa chúng tôi sẽ quản lý nó hiệu quả. Chúng tôi không hề tỏ ra căng thẳng hay cố gắng giám sát con gái từng bước để thưởng

phạt theo kết quả công việc của nó. Nhờ đã có một thỏa thuận theo kiểu *cùng thắng*, nên tất cả chúng tôi đều cảm thấy thoải mái.

Tuy nhiên, các thỏa thuận *cùng thắng* cũng rất linh hoạt. Để có thể phát huy tác dụng, cần phải có sự chính trực của cá nhân và mối quan hệ tin cậy lẫn nhau. Thỏa thuận *cùng thắng* là sản phẩm của mô thức, tính cách và các mối quan hệ tương thuộc; nó định nghĩa và định hướng cho sự tương tác đó.

3. CÁC HỆ THỐNG HỖ TRỢ

Thỏa thuận *cùng thắng* chỉ có thể tồn tại trong một tổ chức khi toàn bộ hệ thống đều tuân theo nó. Nếu bạn nói rằng mình ủng hộ giải pháp *cùng thắng* nhưng lại khen thưởng cho giải pháp thắng/thua, bạn sẽ có trong tay một chương trình thất bại ngay từ trong trứng nước.

Nhìn chung, khi thưởng cho ai cái gì, bạn sẽ nhận được điều tương tự. Nếu muốn có được các mục tiêu và phản ảnh các giá trị của mình vào *tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân*, bạn cần phải gắn hệ thống khen thưởng vào các mục tiêu và giá trị này. Nếu không, bạn sẽ không làm được như bạn nói. Bạn sẽ rơi vào tình huống của người quản lý mà tôi đã đề cập ở phần đầu, ông ta kêu gọi sự hợp tác nhưng lại phát động cạnh tranh bằng một cuộc thi đua giữa các nhân viên.

Tôi đã từng làm việc trong nhiều năm cho một công ty mỹ phẩm lớn tại miền Tây. Trải nghiệm đầu tiên của tôi với tổ chức này là một hội nghị trao giải thưởng hàng năm cho hơn 800 đại lý bán hàng. Đây là cuộc họp nhằm động viên tinh thần các đại lý.

Trong số 800 người tham dự, có khoảng 40 đại lý được nhận các giải thưởng do đạt được thành tích như "Doanh số cao nhất", "Khối lượng sản phẩm bán ra nhiều nhất", "Nhận được hoa hồng nhiều nhất" và "Trưng bày sản phẩm thu hút nhất". Buổi trao giải diễn ra trong bầu không khí cuồng nhiệt với tiếng hoan hô, vỗ tay dậy trời. Không còn nghi ngờ gì về việc 40 đại lý này là những người chiến thắng; nhưng người ta cũng nhận ra rằng 760 đại lý còn lại là những kẻ thua cuộc.

Ngay lập tức chúng tôi bắt tay vào công việc gắn hệ thống thưởng phạt và cơ cấu của tổ chức với mô thức *cùng thắng*. Chúng tôi quan tâm chọn lựa hệ thống sao cho có thể hấp dẫn mọi thành viên. Chúng tôi khuyến khích họ hợp tác và chung sức cùng nhau đạt được kết quả mong muốn.

Tại cuộc họp tổng kết khen thưởng năm sau, hơn 1.000 đại lý bán hàng tham dự, và khoảng 800 đại lý trong số đó được khen thưởng. Nếu so sánh thành tích thì chỉ một vài cá nhân là những người chiến thắng thực sự, nhưng chương trình này tập trung trước hết vào những người/nhóm người đạt được thành tích so với mục tiêu tự họ lập ra. Giờ đây, sự quan tâm và lòng nhiệt tình đã xuất hiện vì mọi người cùng chia sẻ niềm vui của nhau, các nhóm đại lý bán hàng có thể cùng nhau chia sẻ giải thưởng, là một chuyến nghỉ mát cho cả văn phòng họ.

Một điều đáng lưu ý là hầu hết 800 đại lý được thưởng năm đó đều đạt được thành tích cá nhân ngang bằng với thành tích của 40 đại lý được thưởng năm trước. Tinh thần *cùng thắng* đã làm tăng đáng kể số lượng "quả trứng vàng", và đồng thời chăm sóc chu đáo "con ngỗng", giải phóng năng lượng và tiềm năng lớn lao của mỗi đại lý. Thành

công của sự đồng tâm hiệp lực đã làm mọi người tham gia ngạc nhiên.

Sự cạnh tranh thường len lỏi vào từng cá nhân, tập thể và trên khắp thương trường, nhất là những nơi thiếu vắng mối quan hệ tương thuộc, thiếu hợp tác. Tinh thần *cùng thắng* không thể tồn tại trong môi trường cạnh tranh và ganh đua.

Để giải pháp *cùng thắng* đem lại kết quả tích cực, tất cả các hệ thống của công ty đều phải hỗ trợ nó. Các hệ thống như: đào tạo, lập kế hoạch, giao tiếp, báo cáo, ngân sách, hệ thống thông tin, lương bổng đều phải dựa trên cơ sở nguyên tắc *cùng thắng.*

Tôi cũng đã tư vấn cho một công ty khác muốn huấn luyện nhân viên của mình trong lĩnh vực giao tiếp – kỹ năng bán hàng. Chủ tịch công ty nói với tôi : "Anh hãy vào bất kỳ cửa hàng nào anh muốn và xem cách họ đối xử với anh. Các nhân viên của tôi dường như chỉ biết ngồi chờ khách đến mua hàng. Họ không biết cách giao tiếp, tạo sự thân thiện, gần gũi với khách hàng, không biết gì về sản phẩm, lại không có kiến thức, kỹ năng bán hàng cần thiết để tạo sự liên kết giữa sản phẩm và nhu cầu".

Và tôi đã đến nhiều cửa hàng, tình hình đúng như ông ấy nói. Nhưng tôi muốn biết một vấn đề khác: Nguyên nhân của thái độ này là do đâu?

Vài ngày sau, tôi gặp lại vị chủ tịch.

"Chúng ta thử xem xét lại từ đầu", ông ta nói, "Chúng tôi cũng có những bộ phận quản lý công việc. Chúng tôi bảo các nhân viên rằng họ nên dành 2/3 năng lực vào việc bán hàng và chỉ 1/3 cho quản lý. Tất cả đều không làm được

như vậy. Thế nên, tôi muốn anh huấn luyện thêm cho các nhân viên bán hàng".

Như vậy, thực tế là ông ấy đã biết vấn đề ở đây là gì.

Sau hai ngày tìm hiểu, chúng tôi đã phát hiện ra thực chất của vấn đề: đó chính là do hệ thống khen thưởng. Những người quản lý cửa hàng đã "giành lấy việc bán hàng". Họ đứng sau bàn thu tiền và dồn tất cả những công việc vất vả như kiểm kho hàng, xếp hàng vào kho, dọn dẹp... cho các nhân viên bán hàng. Đó là lý do tại sao các trưởng cửa hàng luôn có doanh số bán cao nhất.

Vì vậy, tôi đề nghị thay đổi hệ thống lương bổng và vấn đề được giải quyết nhanh chóng. Chúng tôi lập ra một hệ thống, theo đó những người quản lý cửa hàng chỉ có thu nhập khi các nhân viên của họ có thu nhập. Chúng tôi đã cho nhu cầu và mục tiêu của những người quản lý trùng khớp với nhu cầu và mục tiêu của các nhân viên bán hàng. Và khi đó, nhu cầu huấn luyện về kỹ năng giao tiếp khách hàng đối với các nhân viên bán hàng trở nên không cần thiết nữa. Chìa khóa ở đây là xây dựng một hệ thống khen thưởng theo nguyên tắc *cùng thắng*.

Thông thường, vấn đề nằm ở sự sai lệch hệ thống, chứ không phải ở con người. Nếu bạn đưa những người tốt vào một hệ thống tồi, bạn sẽ thu được kết quả tồi. Khi thực sự muốn *cùng thắng*, họ có thể thiết lập các hệ thống để tạo ra và củng cố điều đó. Họ có thể chuyển các tình huống cạnh tranh không lành mạnh sang tình huống hợp tác và tác động đến tính hiệu quả của nó bằng cách xây dựng P và PC.

Trong kinh doanh, cán bộ quản lý có thể liên kết các hệ thống để tạo ra các nhóm làm việc có năng suất cao, cạnh tranh với các tiêu chuẩn bên ngoài. Trong giáo dục, giáo

viên có thể xác lập hệ thống thang điểm dựa trên thành tích của một cá nhân, theo tiêu chuẩn đã được thỏa thuận, và khuyến khích học sinh hợp tác để giúp nhau học tập tốt. Trong cuộc sống gia đình, cha mẹ nên chuyển tâm điểm từ cạnh tranh sang hợp tác với nhau. Cha mẹ có thể đặt ra các thỏa thuận *cùng thắng* về trách nhiệm đối với gia đình để không còn xảy ra sự tỵ nạnh lẫn nhau giữa con cái.

Có lần, một anh bạn nói với tôi thằng bé nhà anh không chịu nhận lỗi dậy muộn vì cho rằng "Tại mẹ không đánh thức con dậy sớm". Những lời nói này của thằng bé làm anh chú ý hơn về những vấn đề phát sinh trong gia đình, khi trách nhiệm không được xây dựng trên nguyên tắc *cùng thắng.*

Nguyên tắc *cùng thắng* đặt trách nhiệm lên từng cá nhân trong việc hoàn thành các kết quả cụ thể với sự định hướng rõ ràng và những nguồn lực sẵn có. Nó làm cho mỗi cá nhân có trách nhiệm thực hiện công việc của mình và tự giác đánh giá kết quả đạt được. Hệ thống *cùng thắng* sẽ tạo ra môi trường hỗ trợ lẫn nhau, củng cố các thỏa thuận trong công việc đối với nhóm người, tập thể hay gia đình.

4. CÁC QUÁ TRÌNH

Không có cách gì đạt được mục đích *cùng thắng* nếu dùng các biện pháp thắng/thua hay thua/thắng. Bạn không thể nói "Anh phải tư duy *cùng thắng* dù anh có thích nó hay không." Vậy, vấn đề là bạn làm thế nào để đi đến giải pháp *cùng thắng.*

Roger Fisher và William Ury, hai giáo sư luật ở Đại học Harvard, đã có một công trình nổi tiếng, trong đó đưa ra hai cách tiếp cận đối chọi nhau trong thương lượng: một là

tiếp cận "theo nguyên tắc" và hai là tiếp cận "theo lập trường". Mặc dù trong công trình nghiên cứu này, khái niệm *cùng thắng* chưa được dùng tới, nhưng tinh thần và triết lý xuyên suốt cuốn sách rất phù hợp với quan điểm *cùng thắng.*

Hai ông cho rằng thực chất của đàm phán "theo nguyên tắc" là tách con người ra khỏi vấn đề, tập trung vào các lợi ích chứ không vào các lập trường, sáng tạo ra các phương án đem lại lợi ích chung, và kiên trì với các tiêu chí khách quan.

Khi làm việc với nhiều người và tổ chức để tìm ra các giải pháp *cùng thắng,* tôi yêu cầu họ tham gia vào một quá trình gồm bốn bước sau:

- Nhìn vấn đề từ cách nhìn của người khác. Cố gắng để hiểu rõ nhu cầu và các mối quan tâm của đối tác.

- Nhận diện những vấn đề then chốt và các mối quan tâm (không phải lập trường) của các bên liên quan.

- Xác định những kết quả có thể đạt được sau khi hoàn thành dự án.

- Nhận diện những phương án mới có thể đáp ứng được kết quả mong muốn.

Các Thói quen 5 và 6 sẽ đề cập trực tiếp đến hai nhân tố của quá trình này, và chúng ta sẽ đi sâu vào vấn đề đó ở hai chương tiếp theo.

Bản chất của quá trình *cùng thắng* liên hệ qua lại rất chặt chẽ với *tư duy cùng thắng.* Bạn chỉ có thể đạt được giải pháp *cùng thắng* bằng các quá trình *cùng thắng* – mục đích và phương tiện ở đây là như nhau.

Quá trình *cùng thắng* không phải là một liệu pháp về nhân cách. Nó hoàn toàn là một mô thức về sự tương tác giữa con người với nhau. Nó được sinh ra từ tính chính trực, sự chín chắn và rộng lượng. Nó được phát triển từ các mối quan hệ có độ tin cậy cao. Nó thể hiện các thỏa thuận rõ ràng và đặc biệt hiệu quả trong các hệ thống hỗ trợ.

GỢI Ý ÁP DỤNG:

1. Hãy tưởng tượng bạn đang cố gắng tạo lập một cuộc đàm phán tốt đẹp, trong đó, lòng can đảm và sự cân nhắc được cân bằng.

2. Liệt kê danh sách các trở ngại ngăn cản bạn có được mô thức *cùng thắng*. Xác định xem có thể làm được gì bên trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* của bạn để loại bỏ những trở ngại đó.

3. Lựa chọn một mối quan hệ cụ thể mà bạn muốn xây dựng theo thỏa thuận *cùng thắng*, cố gắng đặt mình vào vị trí của người khác. Từ góc độ cá nhân, bạn hãy liệt kê ra những kết quả nào là "chiến thắng" đối với bạn. Tiếp cận đối tác và trao đổi với họ cho đến khi bạn đạt đến thỏa thuận và giải pháp *cùng thắng*.

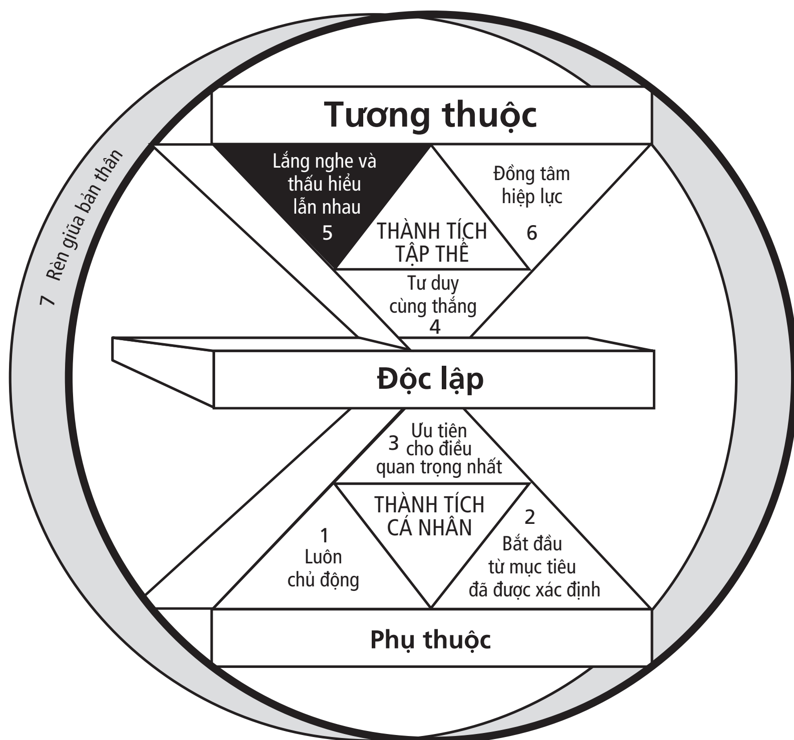
4. Nhận diện ba mối quan hệ then chốt trong cuộc sống của bạn. Nêu ra một số dấu hiệu mà bạn cảm thấy đó là số dư trong *tài khoản tình cảm* của mỗi mối quan hệ; viết ra một số biện pháp cụ thể nhằm tạo được "khoản gửi vào" cho mỗi "tài khoản" đó.

5. Xem xét "kịch bản" của chính bạn. Nó có thuộc loại thắng/thua hay không? Nó ảnh hưởng thế nào đến sự tương tác giữa bạn với người khác? Bạn có thể xác định được đâu là nguồn gốc chính của "kịch bản" đó? Xác định xem "kịch bản" đó có còn phù hợp với thực tại cuộc sống của bạn hay không?

6. Tìm hiểu một người đã áp dụng thành công tư duy *cùng thắng* trong hoàn cảnh khó khăn. Hãy học tập kinh nghiệm từ tấm gương này.

Thói quen thứ năm

LẮNG NGHE VÀ THẤU HIỂU



Các nguyên tắc giao tiếp trên cơ sở thấu hiểu lẫn nhau

"Con tim có những lý lẽ riêng mà lý trí không hiểu được."

- Pascal

Giả sử bạn thấy khó chịu ở mắt và quyết định đến gặp bác sĩ nhãn khoa để khám.

Sau khi nghe bạn kể các triệu chứng, ông ấy lấy chiếc kính mình đang đeo đưa cho bạn.

"Anh hãy đeo vào đi", ông ấy nói, "Tôi đã đeo nó 10 năm nay rồi, nó thực sự giúp tôi rất nhiều. Tôi còn một chiếc nữa ở nhà, anh cứ cầm lấy chiếc này mà dùng".

Bạn đeo kính vào, nhưng nó chỉ làm cho tình hình tồi tệ thêm.

"Ôi, kinh khủng quá!", bạn kêu lên, "Tôi chẳng thấy gì cả".

"Thế à, sao vậy?", ông ấy hỏi, "Tôi đeo rất tốt mà. Thử lại lần nữa xem nào".

"Thì tôi đang cố đây", bạn nói, "nhưng cái gì cũng chỉ thấy mờ mờ thôi".

"Hãy cố suy nghĩ tích cực xem nào!"

"Nhưng tôi chẳng thấy gì cả", bạn kêu lên đầy vẻ sốt ruột.

"Này ông bạn, anh thật không biết điều!", ông bác sĩ quở trách, "Tôi đã cố gắng giúp anh, anh chẳng cám ơn thì thôi...".

Liệu sau này, bạn có quay lại gặp viên bác sĩ nhãn khoa đó khi cần khám mắt nữa không? Chắc chắn là không, tôi tin hẳn là như vậy. Bạn không thể tin vào một bác sĩ chẳng cần khám bệnh mà cứ kê toa vung vít như thế.

Nhưng thử hỏi chúng ta có thường chẩn đoán bệnh trước khi kê đơn trong quan hệ giao tiếp hay không?

"Con ơi, hôm nay con làm sao thế?"

"Ồ, con không biết. Mẹ có thể cho con là đứa ngốc."

"Tất nhiên mẹ không nghĩ như vậy. Con cứ nói cho mẹ nghe. Không ai thương con bằng mẹ cả. Chuyện gì làm cho con buồn nào?"

"Không, chẳng có gì cả."

"Nói đi, nói mẹ nghe xem nào!"

"Nhưng... Thôi được, con nói thật với mẹ nhé, con chẳng thích đến trường nữa đâu."

"Cái gì?", bạn kêu lên như không thể tin vào tai mình, "Con không thích đến trường nghĩa là sao? Học hành là nền tảng cho tương lai, con cần phải biết điều đó chứ. Nếu siêng năng như chị con, con sẽ học giỏi hơn nữa đấy, và rồi con sẽ thích đến trường thôi. Mẹ biết là con có khả năng, chỉ có điều con không chịu rèn luyện. Hãy cố lên. Cần phải có thái độ tích cực con ạ".

[*Im lặng*]

"Nào, bây giờ trở lại vấn đề của con. Nói cho mẹ biết tại sao con buồn?"

Chúng ta thường có xu hướng nóng vội trong những tình huống như vậy, muốn đưa ra lời khuyên ngay lập tức để giải quyết vấn đề. Khi không dành thời gian để "chẩn đoán", bạn không thể hiểu được vấn đề thực sự là gì.

Tóm lại, một nguyên tắc quan trọng trong lĩnh vực quan hệ giao tiếp giữa người với người là: *trước hết, hãy lắng nghe và thấu hiểu.* Nguyên tắc này là chìa khóa để có được cuộc giao tiếp hiệu quả.

1. TÍNH CÁCH VÀ GIAO TIẾP

Giao tiếp là kỹ năng quan trọng nhất trong cuộc sống, bao gồm bốn hình thức cơ bản: nghe – nói – đọc – viết. Hầu hết thời gian của chúng ta được sử dụng để giao tiếp, trừ lúc ngủ. Nhưng bạn hãy để ý điều này: Bạn bỏ ra nhiều năm để học nói, và nhiều thời gian hơn nữa để học đọc và viết. Thế còn lắng nghe thì sao? Bạn đã học hay được đào tạo những gì để biết lắng nghe, để bạn có thể thực sự thấu hiểu người khác từ khung tham chiếu của riêng người đó?

Rất ít người được rèn luyện để biết lắng nghe. Và nếu có thì phần lớn việc huấn luyện này nặng về phương pháp của *Đạo đức Nhân cách,* không dựa trên cơ sở tính cách và mối quan hệ - những yếu tố có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong việc thấu hiểu người khác.

Nếu muốn giao tiếp một cách hiệu quả, muốn gây ảnh hưởng đối với một người thì điều đầu tiên là bạn cần phải hiểu người đó. Bạn không thể thành công nếu chỉ dựa vào kỹ thuật giao tiếp; vì khi phát hiện ra điều này, người ta sẽ nghĩ bạn giả dối hoặc đóng kịch và sẽ thắc mắc

tại sao bạn lại làm như vậy, động cơ của bạn là gì... Cuối cùng, họ sẽ cảm thấy rằng bạn không đáng tin cậy để có thể cởi mở với bạn.

Chìa khóa thực sự để gây ảnh hưởng với người khác chính là con người thật của bạn, là hành động thực sự của bạn. Tính cách bộc lộ tự nhiên con người thật của bạn – chứ không phải dựa vào lời người khác nói về bạn, hay phụ thuộc vào ý muốn của bạn. Đó là căn cứ để mọi người nhìn nhận bạn.

Tính cách của bạn không ngừng bộc lộ, không ngừng giao lưu với bên ngoài. Dựa vào đó, mọi người sẽ có hoặc không có lòng tin đối với bạn cũng như đối với những nỗ lực của bạn trong mối quan hệ giao tiếp.

Nếu bạn có tính cách thất thường, khi tử tế, lúc cay độc và trên hết, nếu biểu hiện của bạn trong cuộc sống riêng khác hẳn với khi bạn ở trước mặt mọi người, thì bạn sẽ rất khó làm cho người khác mở lòng ra với bạn. Họ không cảm thấy đủ tin tưởng để bày tỏ ý kiến, kinh nghiệm hay tình cảm chân thật của mình.

Chẳng hạn với tôi, nếu bạn không hiểu hoàn cảnh và tình cảm riêng của tôi, thì làm thế nào bạn có thể khuyên bảo hay giúp đỡ tôi? Dù tôi biết là tôi đang cần lời khuyên của bạn, và điều bạn nói ra có thể là tốt đẹp, nhưng nó sẽ chẳng có tác dụng gì với tôi cả. Bạn có thể nói rằng bạn quan tâm đến tôi và đánh giá cao tôi - tôi rất muốn tin điều đó. Nhưng làm sao bạn có thể đánh giá cao tôi khi bạn thậm chí còn chưa hiểu tôi? Tất cả những gì tôi có chỉ là lời nói của bạn, mà chỉ nói suông thôi thì làm sao tin được?

Vì vậy, muốn có được thói quen giao tiếp hiệu quả, bạn không thể chỉ đơn thuần dựa vào kỹ thuật giao tiếp; hãy xây

dựng cho mình kỹ năng *lắng nghe và thấu hiểu* dựa trên cơ sở *tính cách,* dẫn đến sự cởi mở và tin cậy. Bạn cũng cần mở các *tài khoản tình cảm* để tạo sự thông hiểu giữa những tâm hồn.

2. Lắng nghe và thấu hiểu

Đa số chúng ta lắng nghe không phải để thấu hiểu người khác, mà để đối đáp. Người ta thường thông qua mô thức của mình để gạn lọc những điều họ nghe và có thói quen "suy bụng ta ra bụng người" để phán xét cuộc sống của người khác.

"Ồ, tôi rất hiểu tình cảm của anh!"

"Tôi đã từng trải qua những điều giống hệt như thế. Để tôi nói kinh nghiệm bản thân cho anh/chị nghe nhé."

Họ không ngừng dùng trải nghiệm của mình chiếu lên hành vi của người khác. Họ dùng cặp kính của mình đeo vào mắt người đang giao tiếp với họ.

Một ông bố nọ có lần tâm sự với tôi: "Tôi không thể hiểu được thằng nhóc nhà tôi. Nó chẳng chịu nghe tôi gì cả".

"Hãy để tôi nhắc lại điều anh vừa nói nhé", tôi trả lời, "Anh không hiểu được con trai anh vì nó không chịu nghe anh?".

"Đúng vậy", anh ấy trả lời.

"Tôi xin nhắc lại, anh không hiểu được con trai anh vì nó không chịu nghe anh?"

"Đúng, tôi nói thế", anh ấy trả lời có vẻ bực bội.

"Tôi nghĩ rằng muốn hiểu ai, trước hết anh cần phải lắng nghe người đó", tôi góp ý.

"À", anh ấy dường như bắt đầu nhận ra vấn đề. Dừng lại ngẫm nghĩ một lúc, anh nói: "À, đúng vậy! Nhưng tôi hiểu nó chứ. Tôi hiểu nó đang phải trải qua những gì. Bản thân tôi cũng từng như vậy. Điều tôi không hiểu là tại sao nó không chịu nghe lời tôi".

Thế đấy! Rõ ràng người đàn ông này chẳng hiểu chút gì về những điều đang thực sự diễn ra trong đầu con mình. Anh ấy chỉ nhìn vào bản thân mình và nghĩ rằng mình có thể nhìn thấy cả thế giới. Trường hợp này cũng đúng với nhiều người trong chúng ta. Trong tâm trí mỗi người đều đầy ắp những điều tự cho là đúng. Khi các cuộc đối thoại đều biến thành độc thoại, chúng ta sẽ không bao giờ thực sự hiểu được điều gì đang diễn ra trong đầu người khác.

Chúng ta thường "lắng nghe" người khác nói với một trong bốn thái độ sau:

- *Làm ngơ* - thái độ này khó có thể gọi là lắng nghe.

- *Giả vờ lắng nghe* - chúng ta có thể buông những lời cảm thán như: "Vâng", "À há", "Hay đấy!" xen vào câu chuyện của người khác nhưng thực ra là không hề chú tâm đến nó.

- *Lắng nghe có chọn lọc* - tức chỉ nghe một phần của cuộc đối thoại.

- *Chăm chú lắng nghe* - tức tập trung toàn bộ vào những lời người khác đang nói.

Tuy nhiên, rất ít người trong chúng ta biết cách lắng nghe với thái độ thứ năm - mức độ cao nhất của sự lắng nghe - đó là *lắng nghe và thấu hiểu*.

Lắng nghe và thấu hiểu không phải là một xảo thuật để lấy lòng người khác, cũng không phải là kiểu lắng nghe "có suy nghĩ ". Lắng nghe "có suy nghĩ" nghĩa là bạn lắng nghe

với ý định để đối đáp, để kiểm soát, để điều khiển người khác. Còn *lắng nghe và thấu hiểu* là một mô thức hoàn toàn khác, đó là lắng nghe với mục đích trước hết để thực sự hiểu được người khác.

Lắng nghe và thấu hiểu là đi vào bên trong khung tham chiếu của người khác. Bạn nhìn sự việc thông qua họ, nhìn thế giới theo cách của họ, hiểu mô thức của họ, cảm nghĩ của họ.

Thấu hiểu khác với *thông cảm.* Thông cảm là một hình thức tán thành, xét đoán, có thể hiện tình cảm và phản ứng. Người ta thường lạm dụng sự thông cảm và tạo ra cảm giác bị phụ thuộc. Bản chất của *lắng nghe thấu hiểu* không phải ở chỗ bạn đồng ý với người khác, mà là hiểu đầy đủ, sâu sắc về người đó, cả tình cảm cũng như suy nghĩ của họ.

Lắng nghe thấu hiểu không chỉ dừng lại ở sự ghi nhận, suy tư hay hiểu rõ những gì được nghe. Theo tính toán của các chuyên gia về giao tiếp, trong thực tế, chỉ có 10% giao tiếp của chúng ta được thể hiện thông qua lời nói, 30% được thể hiện qua âm thanh và 60% qua ngôn ngữ cử chỉ, điệu bộ. Khi *lắng nghe thấu hiểu,* bạn không chỉ nghe bằng tai, mà quan trọng hơn, bạn còn nghe bằng mắt và cả con tim. Bạn lắng nghe để cảm nhận, để giải nghĩa, để hiểu được hành vi của người khác. Bạn huy động cả bán cầu não phải và trái làm việc. Bạn nhận thức, trực cảm và cảm nhận.

Lắng nghe thấu hiểu có sức mạnh lớn lao vì nó đem lại những dữ liệu chính xác để bạn sử dụng. Thay vì dựa vào kinh nghiệm chủ quan của mình để nhìn nhận, lý giải những suy nghĩ, tình cảm, động cơ và hành vi của người khác, bạn sẽ dựa vào thực tế khách quan. Và quan trọng

hơn nữa là hành động *lắng nghe thấu hiểu* của bạn phải được đối tác thừa nhận. Nếu không, dù bạn có cố gắng đến đâu để tạo ra "khoản gửi", nó cũng sẽ biến thành những "khoản chi". Đối tác còn có thể xem những cố gắng của bạn chỉ là thủ đoạn lôi kéo, nhằm phục vụ cho mục đích riêng, hoặc để gây sức ép, vì bạn không hiểu được điều quan trọng đối với họ là gì.

Lắng nghe thấu hiểu tự thân nó là một "khoản gửi" rất lớn vào *tài khoản tình cảm*. Nó có tác dụng biến chuyển tinh thần theo hướng tích cực vì mang đến cho con người một "bầu không khí tâm lý".

Giả sử lúc này bạn đang ngồi trong phòng thì không khí đột nhiên bị hút hết, lúc đó bạn có còn quan tâm đọc cuốn sách này không? Chắc chắn là không, kể cả mọi thứ khác, trừ không khí để thở. Sự sống còn sẽ là động cơ duy nhất của bạn.

Nhưng vì lúc này bạn có không khí, nó không còn là động cơ thúc đẩy bạn nữa. Một trong những nhận thức sâu sắc nhất về động cơ thúc đẩy con người là: Những nhu cầu đã được thỏa mãn thì không còn là động cơ thúc đẩy nữa. Chỉ có nhu cầu chưa được thỏa mãn mới là động cơ thúc đẩy mà thôi. Sau nhu cầu sống còn về thể xác, thì nhu cầu lớn nhất của con người là sự sống còn về tâm lý – nhu cầu được hiểu, khẳng định, công nhận và đánh giá cao.

Khi *lắng nghe để thấu hiểu người khác,* bạn sẽ cho người đó một bầu không khí tâm lý trong lành. Rồi sau đó, bạn mới có thể tập trung vào việc gây ảnh hưởng hoặc giải quyết vấn đề tồn tại. Bầu không khí giao tiếp thân mật và chân thành có tác động rất lớn đến sự thành công trong mọi lĩnh vực của cuộc sống.

Một lần, tôi giảng giải khái niệm này tại cuộc hội thảo ở Chicago, và yêu cầu các học viên thực hành ngay cách *lắng nghe thấu hiểu.*

Vài hôm sau, một học viên đứng tuổi đến gặp tôi. Anh ấy bắt đầu câu chuyện của mình:

> Để tôi kể ông nghe chuyện gì đã xảy ra hôm qua. Tôi đang cố để ký kết một hợp đồng lớn về bất động sản ở Chicago. Tôi đã gặp gỡ những người chịu trách nhiệm chính cùng các luật sư và văn phòng môi giới bất động sản.
>
> Tình hình có vẻ như tôi sẽ để tuột mất hợp đồng này, hợp đồng mà tôi đã mất hơn 6 tháng để đeo đuổi. Nói đúng ra là có bao nhiêu trứng thì tôi đã bỏ hết vào cái rổ này. Tất cả. Do đó tôi đã hoảng sợ. Tôi cố làm mọi thứ có thể cứu vãn tình hình, dốc hết sức lực, dùng tất cả kinh nghiệm làm ăn của mình. Cách cuối cùng là nói “Liệu chúng ta có thể lùi lại quyết định này thêm một thời gian ngắn nữa không?”. Nhưng sức cản là rất lớn và họ tỏ ra ngán ngẩm vì việc này đã kéo dài quá lâu, rõ ràng là họ muốn kết thúc.
>
> Thế rồi tôi tự nhủ, tại sao không vận dụng điều đã được học ở hội thảo này để xoay chuyển tình thế nhỉ? *Trước hết, hãy lắng nghe và thấu hiểu.*
>
> Thế là tôi nói với đối tác: “Để xem tôi có thực sự hiểu đúng lập trường và mối quan tâm của các ông đối với đề nghị của tôi không. Khi các ông cảm thấy tôi hiểu đúng, chúng ta sẽ thử coi đề xuất của tôi có thích hợp hay không?”.
>
> Tôi đã thực sự đặt mình vào vị trí của họ. Tôi cố nói lên nhu cầu và sự quan tâm của họ đối với các vấn đề xung quanh bản hợp đồng. Và họ bắt đầu cởi mở hơn.

> Tôi càng cảm nhận và thể hiện điều họ quan tâm bao nhiêu thì họ càng trở nên cởi mở bấy nhiêu.
>
> Cuối cùng, người đứng đầu nhóm đàm phán phía đối tác đưa ra quyết định: "Chúng tôi đồng ý ký hợp đồng với anh".
>
> Thành công bất ngờ ngoài sức tưởng tượng ấy đã khiến tôi vô cùng ngạc nhiên; cho đến sáng nay tôi vẫn chưa hết ngạc nhiên.

Rõ ràng, người học viên này đã đưa được một "khoản gửi" khổng lồ vào *tài khoản tình cảm* nhờ tạo ra bầu không khí giao tiếp thân mật, chân thành với phía đối tác.

Cố gắng thấu hiểu người khác trước, tức "chẩn đoán" trước khi "kê toa" là một việc khó khăn, nhưng sẽ có được kết quả tốt đẹp hơn là đưa ngay cho người ấy cặp kính chỉ phù hợp với bản thân mình trong nhiều năm qua.

Lắng nghe nhưng không thấu hiểu sẽ làm kiệt quệ cả P (sản phẩm) lẫn PC (năng lực sản xuất). Bạn không thể đạt được mức sản lượng tối đa nếu không hiểu chính xác về năng lực sản xuất – tức tiềm năng và quy trình tạo ra thành phẩm. Và bạn không thể có được PC tương thuộc nếu đối tác không cảm thấy bạn thực sự hiểu rõ nhu cầu của họ.

Lắng nghe thấu hiểu cũng có rủi ro nên những người trong mối quan hệ phải cảm thấy an toàn thì mới có thể lắng nghe thấu hiểu sâu sắc. Vì phải cởi mở tấm lòng để chịu ảnh hưởng của người khác nên bạn rất dễ bị tổn thương. Đây là một nghịch lý, xét theo nghĩa nào đó, vì để gây được ảnh hưởng đối với người khác bạn phải chịu ảnh hưởng của họ trước.

Đó là lý do tại sao các Thói quen 1, 2 và 3 trở nên rất cơ bản. Một khi đã xác định "bắt đầu" mọi thứ "từ bên trong",

bạn sẽ có khả năng xử lý những tình huống dễ gây tổn thương bằng sức mạnh nội tâm và sự thanh thản.

3. "Chẩn bệnh" trước khi "kê toa"

Mặc dù có thể gặp rủi ro và khó khăn, nhưng *thấu hiểu người khác trước* – "chẩn bệnh" trước khi "kê toa" – là một nguyên tắc đúng đắn được thể hiện ở mọi lĩnh vực cuộc sống. Nó là điều cốt yếu đối với chúng ta vì một lý do đơn giản: Bạn không thể tin tưởng vào đơn thuốc của bác sĩ, nếu không tin tưởng vào sự chẩn đoán của ông ấy.

Vào hôm diễn ra trận đấu bóng gay cấn tại sân bóng địa phương, cô con gái Jenny của chúng tôi lên cơn sốt. Con bé liên tục ói và tiêu chảy. Bác sĩ trực trạm y tế hôm đó đã đi xem trận đấu.

Sandra gọi cho bác sĩ – ông ấy đang ở tại sân vận động – đúng vào thời điểm cao trào của trận đấu. Có thể dễ dàng nhận thấy vẻ khó chịu của ông. "Vâng, tôi đây. Có gì không?", ông ấy hét toáng vào điện thoại.

"Thưa bác sĩ, tôi là bà Covey, chúng tôi đang rất lo cho Jenny con gái tôi. Nó đang sốt cao."

"Tình trạng thế nào?", ông ấy hỏi.

Sau khi Sandra mô tả các triệu chứng, ông ấy nói: "Được rồi. Tôi sẽ cho dược sĩ của mình mang thuốc tới cho bà".

Sau khi cúp máy, Sandra cảm thấy do vội quá nên cô ấy đã không thực sự nói hết tình trạng của con bé cho ông bác sĩ biết. Tuy nhiên, những điều đã nói thì cũng tạm đủ.

"Em có nghĩ là bác sĩ biết Jenny là trẻ sơ sinh không?", tôi hỏi vợ.

"Em nghĩ là ông ấy biết", Sandra trả lời.

"Nhưng ông ấy không phải là bác sĩ riêng của mình. Và chưa bao giờ chữa bệnh cho con bé cả."

Sandra im lặng.

"Chúng ta làm gì bây giờ?", cuối cùng vợ tôi lên tiếng.

"Em gọi lại đi", tôi trả lời.

"Nhưng... Hay là... anh gọi đi!", Sandra rụt rè đề nghị.

Thế là tôi gọi.

"Thưa bác sĩ", tôi nói, "Khi ông kê đơn thuốc vừa rồi, ông có biết là bé Jenny của chúng tôi chỉ mới bảy tháng tuổi không?".

"Không!", ông ấy kêu lên, "Tôi không biết. May mà anh gọi lại. Tôi sẽ gọi điện đổi đơn thuốc ngay bây giờ."

Nếu không tin vào chẩn đoán, bạn sẽ không tin vào đơn thuốc.

Nguyên tắc này cũng đúng trong bán hàng. Một người bán hàng giỏi trước hết phải hiểu rõ được nhu cầu, sự quan tâm, hoàn cảnh của khách hàng. Người bán hàng nghiệp dư chỉ bán các sản phẩm, còn người bán hàng chuyên nghiệp sẽ bán các giải pháp đáp ứng nhu cầu. Đó là hai cách tiếp cận hoàn toàn khác nhau. Người bán hàng chuyên nghiệp biết cách "chẩn đoán", biết cách làm thế nào để hiểu được khách hàng, để gắn các nhu cầu của khách hàng với sản phẩm và dịch vụ của mình. Và anh ta có đủ trung thực để nói rằng "Rất tiếc, thưa ngài, sản phẩm/dịch vụ của chúng tôi không phù hợp với nhu cầu của quý ngài" nếu sự thật đúng như vậy.

"Chẩn đoán" trước khi "kê toa" cũng rất quan trọng

trong lĩnh vực luật pháp. Một luật sư chuyên nghiệp trước hết sẽ đi thu thập các sự kiện thực tế để hiểu đúng tình hình, nắm rõ sự thật trước khi chuẩn bị cho một vụ kiện. Một luật sư giỏi thậm chí còn viết ra lời bào chữa dự kiến của luật sư đối phương để rồi có phương án bào chữa cho thân chủ của mình.

Trong lĩnh vực sản xuất, bạn có thể tưởng tượng nổi một nhà sản xuất nào đó nói rằng "Nghiên cứu khảo sát nhu cầu khách hàng là không quan trọng. Chúng ta cứ việc sản xuất sản phẩm"? Như thế có nghĩa là nhà sản xuất này chẳng cần đếm xỉa đến việc phải tìm hiểu thói quen hay động cơ mua sắm của khách hàng. Điều này chắc chắn sẽ khiến doanh nghiệp lâm vào tình trạng thua lỗ.

Một kỹ sư giỏi sẽ hiểu rõ các loại lực tác dụng, ứng suất chịu lực trước khi thiết kế chiếc cầu. Một giáo viên giỏi sẽ đánh giá lớp học trước khi dạy. Một sinh viên giỏi sẽ hiểu rõ lý thuyết trước khi ứng dụng. Cha mẹ mẫu mực phải hiểu con cái trước khi đánh giá hay răn dạy chúng. Chìa khóa để phán xét chính là sự am hiểu tường tận. Nếu cứ đưa ra phán xét trước thì không bao giờ chúng ta có thể hiểu được đầy đủ sự việc.

Cố gắng thấu hiểu người khác trước là một nguyên tắc đúng đắn đã được minh chứng trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Nó là một nguyên tắc phổ biến, là mẫu số chung, và có sức mạnh lớn nhất trong mối quan hệ giữa người với người.

4. Bốn kiểu phản ứng phản xạ

Do thường lắng nghe người khác một cách chủ quan nên chúng ta sẽ có xu hướng phản ứng lại như một phản

xạ, theo bốn kiểu sau:

- *Đánh giá* – đồng ý hoặc không đồng ý.

- *Thăm dò* – đặt câu hỏi xuất phát từ khung tham chiếu của chính chúng ta.

- *Khuyên bảo* – đưa ra lời khuyên dựa vào kinh nghiệm của mình.

- *Lý giải* – tìm cách lý giải động cơ và hành vi của người khác theo kiểu "suy bụng ta ra bụng người".

Những phản ứng trên đến với chúng ta một cách tự nhiên. Chúng ta đã bị "định hình" bởi những mô hình trên. Thế nhưng, liệu chúng ta có biết chúng tác động ra sao đến khả năng thấu hiểu người khác của chúng ta không?

Tôi đang cố gắng để gần gũi hơn với con trai của mình. Song, liệu nó có cảm thấy thoải mái để có thể bày tỏ một cách cởi mở với tôi, nếu tôi cứ phán xét bất cứ điều gì nó nói ra mà không cần nghe lời giải thích? Liệu tôi có đem lại cho nó một bầu không khí thân mật, chân thành? Và nó sẽ nghĩ như thế nào khi tôi cứ chăm chăm thăm dò nó? Thăm dò thật ra là một hình thức kiểm soát, xâm phạm đời tư của người khác. Nó cũng mang tính chất lô-gíc, nhưng khác với lô-gíc của cảm xúc và tình cảm. Không ngừng thăm dò là một trong những nguyên nhân chủ yếu làm cho cha mẹ không gần gũi được với con cái.

"Tình hình ra sao con trai?"

"Dạ, bình thường."

"Gần đây có chuyện gì xảy ra với con không?"

"Không ạ."

"Ở trường có gì vui không?"

"Không có gì nhiều, bố."

"Con định làm gì vào cuối tuần này?"

"Con cũng chưa biết nữa."

Bạn không thể nào kéo con bạn dứt ra khỏi cuộc nói chuyện điện thoại với bạn bè nó, nhưng tất cả những lời nó dành cho bạn chỉ là những câu trả lời nhát gừng như vậy!

Có bao giờ bạn thử tìm hiểu xem tại sao con bạn lại như vậy? Mỗi khi nó bắt đầu bày tỏ vướng mắc thì bạn lập tức sử dụng những từ ngữ "đao to búa lớn" để khuyên dạy:

"Thế đấy! Bố đã bảo con rồi mà con đâu có nghe!". Đó là lý do để con bạn ngày một xa cách với bạn.

Tôi đã truyền đạt kinh nghiệm *trước hết, hãy cố gắng lắng nghe và thấu hiểu* cho rất nhiều người. Họ đã bắt đầu chịu nhìn lại phản ứng thường gặp của mình trong giao tiếp với người khác và học cách *lắng nghe thấu hiểu.* Đối với một số người, *trước hết, hãy cố gắng lắng nghe và thấu hiểu* đã trở thành một thói quen thú vị, có thể áp dụng nhanh nhất trong số *7 Thói quen* trong quyển sách này.

Chúng ta hãy xem xét một cuộc giao tiếp điển hình giữa một người cha và đứa con trai vị thành niên, chú ý xem xét những lời nói của người cha dưới góc độ *bốn phản ứng* mà chúng ta đã đề cập ở trên.

"Bố ơi, con thấy thế là đủ rồi. Học hành chẳng có gì là quan trọng cả!"

"Sao vậy con?" *[Thăm dò]*

"Nó chẳng thiết thực chút nào. Con chẳng học được cái gì có ích cả."

"Ừ... nhưng con chưa nhận thấy lợi ích của nó đâu. Hồi

bằng tuổi con, bố cũng nghĩ như vậy. Bố đã từng nghĩ học hành thật phí thời gian. Nhưng sau này, bố nhận ra chính việc học là nền tảng cho cả cuộc đời bố. Hãy cố lên con. Hãy dành thời gian cho nó." *[Khuyên bảo]*

"Con đã mất 10 năm cho việc học rồi! Con hỏi bố 'x + y' thì có ích gì cho con khi con làm thợ sửa chữa ô-tô?"

"Thợ sửa ô-tô? Con không đùa đấy chứ?" *[Đánh giá]*

"Không, con nói thật đấy. Bố cứ nhìn Joe mà xem. Anh ấy bỏ học và bây giờ đang làm nghề sửa chữa ô-tô. Và anh ấy kiếm được rất nhiều tiền. Đó mới là thực tế."

"Tạm thời thì có vẻ như vậy. Nhưng vài năm sau, Joe sẽ thấy tiếc rẻ: 'Giá mà mình được tiếp tục đi học'. Con không cần phải làm một anh thợ sửa chữa ô-tô. Con cần có học thức để chuẩn bị cho một nghề nghiệp tương lai tốt đẹp hơn." *[Khuyên bảo]*

"Con chẳng biết. Con thấy Joe có một khởi đầu rất tốt."

"Này con trai, con đã thực sự cố gắng hết sức chưa?" *[Thăm dò, đánh giá]*

"Con đã học trung học được 2 năm rồi. Đúng là con đã cố gắng, nhưng con chỉ thấy lãng phí thời gian thôi."

"Trường con học là một trường rất uy tín, con có biết không. Hãy xứng đáng với nó." *[Khuyên bảo, đánh giá]*

"Các bạn con cũng nghĩ như con."

"Con có biết bố mẹ đã hy sinh đến thế nào để con được như hôm nay không? Con không thể bỏ học nửa chừng như vậy được." *[Đánh giá]*

"Con biết bố mẹ đã hy sinh vì con. Nhưng con chỉ thấy nó không đáng."

"Này, giá như con dành nhiều thời gian hơn để làm bài tập và bớt xem ti-vi..." *[Khuyên bảo, đánh giá]*

"Bố ạ, con thấy vô ích. Nhưng thôi! Con không muốn nói về chuyện này nữa."

Rõ ràng, người cha rất có thiện ý; rõ ràng là ông ấy muốn giúp đỡ con mình. Nhưng liệu ông ấy đã thực sự hiểu được cậu bé?

Chúng ta hãy xem xét kỹ hơn người con – không chỉ lời nói, mà cả suy nghĩ và tình cảm, được biểu thị trong ngoặc móc dưới đây, và tác động có thể có của các phản ứng từ kinh nghiệm của người cha.

"Bố ơi, con thấy như vậy là đủ rồi! Trường học chẳng có gì là quan trọng cả!" *[Mình muốn nói chuyện với bố, muốn được bố quan tâm]*

"Sao vậy con?" *[Bố có quan tâm, rất tốt!]*

"Nó chẳng thiết thực chút nào, con chẳng học được cái gì có ích cả." *[Mình có vấn đề ở trường, và cảm thấy rất tồi tệ]*

"Ừ, con chưa nhận thấy lợi ích của nó đâu. Hồi bố bằng tuổi con, bố cũng nghĩ như vậy." *[Ồ không! Bố lại bắt đầu kể lể, mình chẳng muốn nghe chút nào. Mình chẳng bận tâm việc bố đã phải lê bước hàng cây số qua lớp tuyết dày để đến trường ra sao. Mình muốn đi thẳng vào vấn đề]*

"Bố đã từng nghĩ học hành thật là phí thời gian. Nhưng sau này bố nhận ra chính việc học là nền tảng cho cả cuộc đời bố. Hãy cố lên con. Hãy dành thời gian cho nó." *[Thời gian chẳng thể giải quyết được vấn đề của mình. Ước gì mình có thể nói cho bố hiểu. Ước gì mình có thể nói toạc ra]*

"Con đã mất 10 năm cho việc học rồi! Con hỏi bố 'x +

y' thì có ích gì khi con làm thợ sửa chữa ô-tô?"

"Thợ sửa chữa ô-tô? Con không đùa đấy chứ?" *[Bố sẽ không còn thương mình nếu mình làm thợ sửa chữa ô-tô. Bố sẽ không thương mình nếu mình không học xong. Mình phải nói rõ ra mới được]*

"Không, con nói thật đấy. Bố cứ nhìn Joe mà xem. Anh ấy bỏ học và bây giờ đang làm nghề sửa ô-tô và kiếm được rất nhiều tiền. Đó mới là thực tế".

"Tạm thời thì trông có vẻ như vậy. Nhưng vài năm sau, Joe sẽ thấy tiếc rẻ: 'Giá mà mình được tiếp tục đi học...' *[Trời ơi, đây là bài học lần thứ 16 về giá trị của giáo dục]* "Con không cần phải làm một anh thợ sửa chữa ô-tô. *[Tại sao bố biết? Bố có thực sự hiểu con muốn gì không?]* Con cần có học thức để chuẩn bị cho một nghề nghiệp tương lai tốt đẹp hơn."

"Con chẳng biết. Joe đã có một sự khởi đầu rất tốt". *[Anh ấy không thất bại. Anh ấy không cần học nhiều nhưng anh ấy có thất bại gì đâu?]*

"Này con trai, con đã thực sự cố gắng hết sức chưa?" *[Chúng ta đang nói quanh co bố à. Nếu bố chịu khó lắng nghe, con sẽ nói cho bố biết một điều quan trọng]*

"Con đã học trung học được hai năm rồi. Đúng là con đã cố gắng, nhưng con chỉ thấy lãng phí thời gian thôi."

"Trường con học là một trường rất có uy tín, con có biết không. Hãy xứng đáng với nó". *[Ồ, buồn cười nhỉ! Bây giờ thì bố lại nói về sự tín nhiệm. Ước gì mình có thể nói về điều mình muốn nói]*

"Các bạn của con cũng nghĩ như con". *[Mình cũng có lập trường của mình chứ. Mình có phải là đứa con nít đâu]*

"Con có biết bố mẹ đã hy sinh như thế nào để con được như hôm nay không?" *[À, bố lại bắt đầu kể tội mình đây. Có thể mình là con nít thật. Trường học mới là vĩ đại, và mình vẫn là một thằng con nít ăn chưa no lo chưa tới]* "Con không thể bỏ học nữa chừng khi đã học đến đây."

"Con biết là bố mẹ đã hy sinh vì con. Nhưng con chỉ thấy nó không đáng." *[Bố chẳng hiểu gì con cả]*

"Này, giá như con dành nhiều thời gian hơn để làm bài tập và bớt xem ti-vi..." *[Đó không phải là vấn đề, bố ạ! Đó không phải là vấn đề thật mà! Mình sẽ không thể nào nói cho bố biết được. Mình đã quá ngu ngốc khi nói chuyện này với bố]*

"Bố ạ, con thấy vô ích thôi. Nhưng thôi, con không muốn nói về chuyện này nữa."

Bạn có nhận thấy chúng ta bị hạn chế đến thế nào khi cố gắng hiểu người khác chỉ bằng lời nói, đặc biệt khi chúng ta nhìn vấn đề của người đó qua lăng kính của mình? Bạn có thấy cái cách "suy bụng ta ra bụng người" của bạn hạn chế ra sao đối với người đang thực sự cần chúng ta hiểu vấn đề của họ.

Bạn sẽ không bao giờ có thể thực sự bước vào nội tâm người khác để nhìn thấy thế giới của họ, cho đến khi bạn có được mong muốn chân thành, sức mạnh tính cách cá nhân, *tài khoản tình cảm* tích cực cũng như kỹ năng *lắng nghe thấu hiểu.*

Các kỹ năng, phần nổi của sự *lắng nghe thấu hiểu,* có bốn giai đoạn phát triển như sau.

Giai đoạn đầu tiên và kém hiệu quả nhất: "nhắc lại nguyên văn". Kỹ năng này được rèn luyện khi bạn *lắng nghe có suy nghĩ.* Vì không dựa trên cơ sở tính cách và mối quan

hệ nên kỹ năng này dễ dẫn đến việc làm cho đối phương mất hứng. Tuy nhiên, đây là giai đoạn đầu của kỹ năng lắng nghe và ít ra, nó cũng làm cho bạn hiểu người khác nói gì.

Nhắc lại nguyên văn không có gì khó. Bạn chỉ cần lắng nghe người khác và nhắc lại, thậm chí, chẳng cần dùng đến lý trí.

"Bố, con thấy thế là đủ rồi. Học hành chẳng có gì là quan trọng cả!"

"Con cho là đủ rồi sao. Con nghĩ trường học chẳng có gì quan trọng ư?"

Về cơ bản, bạn chỉ nhắc lại nội dung đã được người khác nói ra. Bạn chưa đánh giá, thăm dò, khuyên bảo hay lý giải. Nhưng chí ít, bạn cũng đã thể hiện sự quan tâm đối với lời người khác nói ra. Nhưng để hiểu rõ, bạn không phải chỉ dừng ở đó.

Giai đoạn thứ hai: "lặp lại nội dung theo kiểu suy diễn". Hiệu quả có tăng lên nhưng vẫn bị hạn chế trong phạm vi giao tiếp bằng lời.

"Bố, con thấy thế là đủ rồi. Học hành chẳng có gì là quan trọng cả!"

"Con không muốn học nữa à?"

Lần này, bạn đã nói lại ý của con bạn bằng lời của bạn, nghĩa là bạn có suy nghĩ về điều con nói, chủ yếu bằng bán cầu não trái - thiên về lý luận, lô-gíc.

Giai đoạn thứ ba: "bày tỏ cảm xúc".

"Bố, con thấy thế là đủ rồi. Học hành chẳng có gì là quan trọng cả!"

"Con cảm thấy chán à?"

Giờ thì bạn chú ý đến điều con bạn nói trên cơ sở cảm xúc của cậu bé.

Giai đoạn thứ tư, bao gồm cả giai đoạn thứ hai và thứ ba: "cố gắng tìm hiểu bản chất vấn đề".

"Bố, con thấy thế là đủ rồi. Học hành chẳng có gì là quan trọng cả!"

"Con thực sự thấy chán học à?"

"Chán" thuộc về cảm xúc; "học" thuộc về nội dung. Bạn đang sử dụng cả hai bán cầu não để hiểu hai mặt của vấn đề con bạn đưa ra.

Bây giờ, hãy xem xét đến những gì xảy ra khi bạn dùng kỹ năng thứ tư. Khi bạn cố gắng thấu hiểu, khi bạn lặp lại nội dung và bày tỏ cảm xúc, bạn đã tạo nên một bầu không khí giao tiếp thuận lợi. Bạn giúp con bạn trải nghiệm suy nghĩ và tình cảm của chính nó. Khi nó đã thực sự tin cậy vào mong muốn *lắng nghe và thấu hiểu* của bạn thì hàng rào ngăn cách giữa những gì đang diễn ra trong nội tâm nó và những điều nó giãi bày biến mất. Nó sẽ mở lòng để tâm sự được tuôn trào. Khi đó, con bạn sẽ không còn suy nghĩ và cảm nhận một đằng nhưng nói ra một nẻo. Nó bắt đầu đặt niềm tin vào bạn bằng tất cả những tình cảm và suy nghĩ thầm kín nhất.

"Bố, con thấy thế là đủ rồi. Học hành chẳng có gì là quan trọng cả!" *[Mình muốn nói chuyện với bố, muốn được bố quan tâm]*

"Con thực sự thấy chán học à?" *[Đúng rồi, đúng là con nghĩ như vậy đấy]*

"Con tin là thế. Nó chẳng thiết thực chút nào. Con chẳng học được điều gì có ích cả."

"Con cho rằng học hành chẳng có ích gì cho con?" *[Để mình nghĩ lại đã – mình có định nói như vậy không nhỉ?]*

"Vâng, đúng vậy. Con chẳng học được gì có ích cho con cả. Ý con muốn nói là, bố nhìn anh Joe mà xem. Anh ấy bỏ học và đang làm nghề sửa chữa ô-tô. Anh ấy kiếm được nhiều tiền. Đấy mới là thiết thực."

"Con cho rằng Joe đã thực sự nghĩ đúng? Đúng là về mặt nào đó, cậu ta có thể đúng. Giờ thì cậu ấy kiếm được rất nhiều tiền. Nhưng chỉ vài năm nữa, bố dám cược rằng cậu ta sẽ tự trách mình."

"Bố cho rằng anh Joe sẽ nghĩ là anh ấy đã quyết định sai?"

"Cậu ta sẽ phải như vậy. Cứ nhìn vào việc cậu ta bỏ học. Ý bố muốn nói là nếu con không có học thức thì con sẽ chẳng làm nên công trạng gì trên đời này được."

"Học hành thực sự quan trọng vậy sao?"

"Ồ, đúng vậy! Ý bố là, nếu con không thể tốt nghiệp trung học, con sẽ không tìm được việc làm và cũng không thể vào đại học. Vậy con sẽ làm gì? Con phải học xong trung học trước đã. Nó rất quan trọng cho tương lai của con."

"Hẳn nhiên rồi. Nhưng... bố biết gì không? Con lo quá. Bố này, bố đừng nói vụ này với mẹ nhé?"

"Con không muốn cho mẹ biết sao?".

"Không hẳn thế! Thôi thì bố cứ cho mẹ biết cũng được. Đằng nào rồi mẹ cũng phát hiện ra. Con vừa làm kiểm tra môn đọc sáng nay, và bố biết không, các thầy cô nói trình độ đọc của con chỉ ngang với học sinh lớp 4. Lớp 4! Trong khi con đang học trung học cơ đấy!"

Bạn thấy sự thấu hiểu đã tạo ra khác biệt thế nào rồi

đấy! Tất cả những lời khuyên dù có thiện chí đến đâu chăng nữa cũng sẽ chẳng có mấy giá trị, nếu chúng không nhắm đúng vấn đề đang thực sự cần được giải quyết. Và chúng ta sẽ chẳng bao giờ biết được thực chất vấn đề của người khác, nếu cứ bám chặt vào kinh nghiệm, vào mô thức của bản thân. Chúng ta sẽ không thay đổi được gì nếu không thể từ bỏ cái kính đang đeo để nhìn thế giới dưới góc nhìn của người khác.

"Con sẽ bị đánh trượt, bố ạ. Con nghĩ là nếu con thi trượt, thì thà bỏ học còn hơn. Nhưng con không muốn bỏ học."

"Con đang ở thế giằng co khá căng đấy. Đúng là tiến thoái lưỡng nan thật!"

"Bố nghĩ con nên làm gì?"

Bạn hãy cố gắng hiểu rõ con bạn trước khi chuyển bại thành thắng. Thay vì chỉ giao tiếp bề ngoài, nhằm mục đích duy nhất là giải quyết vụ việc, người cha đã tạo ra tình huống để chuyển biến tình hình, không chỉ đối với cậu bé mà còn đối với mối quan hệ giữa họ. Nhờ gạt bỏ kinh nghiệm của mình sang một bên, và thực sự cố gắng để thấu hiểu, ông ấy có một "khoản gửi" vào *tài khoản tình cảm.* Điều đó tạo thêm sức mạnh cho cậu con trai để cậu có thể giãi bày tâm sự, mở ra cánh cửa tâm hồn hết lớp này đến lớp khác, cho đến khi hé lộ những điều thầm kín nhất - thực chất của vấn đề.

Giờ thì hai cha con đang ở cùng một phía, cùng trên một chiến tuyến để nhìn thẳng vào sự thật, thay vì ở hai phía đối mặt nhau. Cậu con trai đang tiếp thu kinh nghiệm của cha và xin lời khuyên bảo.

Dù người cha có thể tiến hành khuyên bảo ngay, nhưng ông ấy vẫn cần phải tế nhị đối với phản ứng của con mình. Chừng nào phản ứng của cậu bé bộc lộ tính lô-gíc thì chừng đó, người cha mới đặt câu hỏi và cho lời khuyên. Nhưng khi thấy phản ứng của con nặng về cảm xúc thì người cha cần lập tức quay lại lắng nghe thấu hiểu.

"Được rồi, bố thấy có vài điều có thể con quan tâm."

"Cụ thể là gì, bố?"

"Chẳng hạn, nhờ một sự trợ giúp đặc biệt nào đó để con cải thiện trình độ đọc. Con có thể tham dự một chương trình luyện đọc ngắn hạn ở một lớp học ban đêm chẳng hạn."

"Con có hỏi rồi. Ở đó có chương trình dạy mỗi tuần hai buổi tối và cả ngày thứ bảy. Nhưng như thế thì mất nhiều thời giờ quá!"

Cảm thấy trong câu trả lời của con vẫn còn lẫn chút cảm xúc, người cha quay lại để *lắng nghe thấu hiểu.*

"Ừ, cũng hơi tốn thời gian đấy!"

"Ngoài ra, bố ạ, con đã nói với mấy em học lớp 5 là con sẽ phụ đạo cho chúng."

"Con đừng làm chúng thất vọng nhé!"

"Nhưng con muốn nói với bố điều này. Nếu con thấy lớp luyện đọc đó có thể giúp được con, con sẽ tham dự ngay. Con sẽ nhờ bạn khác phụ đạo cho mấy em lớp 5."

"Vậy con rất cần được giúp đỡ, nhưng con đang băn khoăn không biết lớp học đó có đem lại kết quả không chứ gì?"

"Bố có nghĩ là có không bố?"

Cậu con trai lần nữa trở nên cởi mở và lô-gíc hơn. Cậu đang mở lại cuốn cẩm nang kinh nghiệm của người cha. Lúc này, người cha có thêm cơ hội để gây ảnh hưởng và làm chuyển biến tình hình.

Trong một vài trường hợp, sự chuyển biến không đòi hỏi phải có tác động từ nhân tố bên ngoài. Thường thì khi người ta thực sự có được cơ hội để giãi bày, tự họ sẽ tháo gỡ dần những rối rắm của mình và trong quá trình đó sẽ tìm ra giải pháp phù hợp.

Có lúc, họ cũng cần có thêm sự góp ý và giúp đỡ. Điều then chốt là người đó cần được *lắng nghe và thấu hiểu* một cách chân thành, để rồi họ sẽ tự tiếp cận với vấn đề và giải pháp theo từng bước, từng thời điểm thích hợp.

Khi một người đang bị tổn thương tình cảm, nếu bạn thực sự lắng nghe và muốn thấu hiểu, bạn sẽ ngạc nhiên nhận ra rằng người ấy rất nhanh chóng bộc lộ nỗi lòng. Họ muốn được dốc bầu tâm sự. Trẻ con cũng vậy, chúng rất muốn được tâm sự với cha mẹ, hơn cả với bạn cùng lứa, nếu chúng cảm nhận được tình yêu thương vô điều kiện từ cha mẹ.

Nếu thực sự cố gắng để hiểu người khác, không giả dối và không thủ đoạn, bạn sẽ rất ngạc nhiên trước những điều mới mẻ mà sự thông cảm chân thành đem lại. Thấu hiểu chính là phương pháp giao tiếp tối ưu, vượt trội nhất.

Tôi đã từng rèn luyện các kỹ năng *lắng nghe thấu hiểu*, bởi kỹ năng là một phần quan trọng của bất cứ thói quen nào. Nhưng cho phép tôi nhắc lại rằng, các kỹ năng sẽ không hiệu quả nếu chúng không xuất phát từ ý muốn chân thành là để thấu hiểu. Trong thực tế, khi giao tiếp với một người có quan hệ gần gũi với bạn, bạn nên nói thật với người đó những điều bạn nghĩ.

Còn nếu thiếu chân thành thì tốt hơn là bạn đừng làm gì cả. Điều đó chỉ có hại cho bạn về sau, khi đối phương phát hiện ra sự thật rằng bạn không hề quan tâm, không muốn chia sẻ, họ sẽ có cảm giác bị lừa dối, bị làm trò cười và bị tổn thương. Kỹ thuật giao tiếp chỉ là phần nổi của hình thức, nó cần phải xuất phát từ nền tảng vững chắc của tính cách bên trong con người bạn.

Cũng có người phản đối, cho rằng phương pháp *lắng nghe thấu hiểu* mất rất nhiều thời gian. Vâng, có thể lúc đầu bạn phải bỏ ra ít nhiều thời gian, nhưng sẽ tiết kiệm được rất nhiều về sau. Nếu là một bác sĩ và muốn kê đơn thuốc để trị đúng bệnh, điều cần thiết trước tiên là bạn nên chẩn đoán chính xác căn bệnh. Bạn không thể nói rằng: "Tôi đang rất vội. Tôi không có thời gian để chẩn đoán. Cứ uống thuốc đó đi".

Lần nọ, tôi đang ngồi viết trong căn phòng ở bãi biển phía bắc Oahu, Hawaii thì một cơn gió lùa tới. Trước đó, tôi đã mở cả hai cửa sổ để giữ cho căn phòng thoáng mát. Trên chiếc bàn lớn, tôi để rất nhiều bản thảo, hết chương này đến chương khác.

Vì thế, cơn gió đã thổi bay tứ tung các tập giấy của tôi. Tôi cuống cuồng chạy đi gom nhặt giấy tờ, sợ rằng các trang viết không còn theo thứ tự nữa. Cuối cùng, tôi nhận ra mọi chuyện sẽ tốt hơn nhiều khi chỉ cần dành ra vài giây để đóng lại cửa sổ.

Lắng nghe thấu hiểu đòi hỏi phải có thời gian, nhưng không mất nhiều bằng thời gian bỏ ra để khắc phục và sửa chữa những sai lầm. Thật khó để chung sống với những vấn đề chưa được nói ra và giải quyết, cũng như với những hậu quả tai hại mà bầu không khí giao tiếp căng thẳng, tù túng gây ra.

Một người sáng suốt biết *lắng nghe thấu hiểu* sẽ đọc được ý nghĩ của người khác một cách nhanh chóng. Khi biểu lộ sự chấp nhận, thông cảm của mình, anh ta sẽ khiến người khác cảm thấy yên tâm để mở các cánh cửa tâm hồn.

Bất cứ ai cũng muốn được người khác thấu hiểu. Và chỉ khi hiểu được người khác, chúng ta mới có thể khiến họ đồng ý và chấp nhận ý kiến, quan điểm của mình.

5. Hiểu và nhận thức

Khi biết lắng nghe người khác, bạn sẽ thấy có sự khác biệt lớn trong nhận thức của bạn. Bạn cũng sẽ nhận thấy tác động của những khác biệt này khi người ta nỗ lực làm việc với nhau trong những tình huống có tính tương thuộc. Trường hợp sự khác nhau về cách nhìn đối với "cô gái" và "bà lão" mà tôi nêu ra ở phần đầu cuốn sách này là một điển hình; bạn nhìn thấy hình ảnh một cô gái trẻ, còn tôi lại nhìn thấy hình ảnh một bà lão. Và có thể cả hai đều đúng.

Bạn có thể nhìn thế giới qua lăng kính lấy gia đình làm tâm điểm, còn tôi lại lấy kinh tế làm tâm điểm. Bạn có thể đã được định hình với tâm lý rộng lượng, còn tôi với tâm lý hẹp hòi. Bạn có thể tiếp cận vấn đề từ mô thức của bán cầu não phải, thiên về hình ảnh, trực giác và trừu tượng, còn tôi từ mô thức của bán cầu não trái, thiên về trình tự, phân tích và diễn đạt.

Những nhận thức của chúng ta có thể rất khác nhau. Tuy nhiên, cả hai vẫn luôn giữ những mô thức riêng của mình và xem đó là "chân lý". Chúng ta có thể mặc sức chất vấn tính cách, năng lực trí tuệ của bất cứ ai không nhìn ra được "chân lý" như chúng ta.

Giờ đây, với tất cả sự khác biệt đó, chúng ta đang cố

gắng để cùng sống hoặc làm việc với nhau – trong hôn nhân, trong công việc, trong một dự án phục vụ cộng đồng – để sử dụng và quản lý các nguồn lực cũng như để đạt được kết quả cao. Vậy chúng ta phải làm thế nào và làm gì để vượt qua giới hạn của nhận thức cá nhân nhằm giao tiếp có chiều sâu, để hợp tác xử lý các vấn đề và đưa ra giải pháp *cùng thắng?*

Câu trả lời là Thói quen thứ năm. Đây là bước đầu tiên trong quá trình đi đến giải pháp *cùng thắng.* Ngay cả khi đối phương không phải là người có mô thức *cùng thắng,* chúng ta cũng phải *cố gắng để hiểu họ trước*. Một lãnh đạo công ty từng áp dụng thành công nguyên tắc này chia sẻ kinh nghiệm với tôi như sau.

> Năm ngoái, công ty chúng tôi có một hợp đồng với một ngân hàng quốc gia lớn. Ngân hàng này cử một đoàn gồm tám người đến đàm phán với chúng tôi. Công ty tôi quyết định chọn giải pháp *cùng thắng* hoặc "không giao kèo". Chúng tôi đã gần như bị áp đảo bởi những đòi hỏi của ngân hàng lớn này.
>
> Ông chủ tịch công ty chúng tôi nói: "Chúng tôi muốn các ông thảo trước bản hợp đồng để chúng tôi nắm rõ yêu cầu và mối quan tâm của các ông. Trên cơ sở đó, chúng tôi sẽ đáp lại bằng yêu cầu và mối quan tâm của chúng tôi. Sau đó, chúng ta cùng trao đổi với nhau về lợi ích".
>
> Các thành viên của đoàn đàm phán bên kia bị bất ngờ. Họ sửng sốt vì không ngờ chúng tôi cho họ quyền soạn thảo trước bản hợp đồng. Họ muốn có ba ngày để chuẩn bị hợp đồng.
>
> Khi họ đưa bản hợp đồng ra, chủ tịch công ty chúng tôi nói: "Bây giờ thử xem chúng tôi có hiểu rõ điều các ông

muốn hay không?". Thế rồi ông ấy đọc bản hợp đồng, trao đổi ý kiến cho đến khi bên kia thấy rõ ông ấy đã hiểu những gì là quan trọng đối với họ.

Sau đó, ông ấy mới chuyển sang giải thích những mối quan tâm của công ty mình, và họ đã lắng nghe một cách chăm chú. Từ không khí ban đầu đầy khoảng cách, thiếu tin cậy, thậm chí còn đối nghịch, nay đã chuyển sang bầu không khí thân thiện, thuận lợi cho mục tiêu *cùng thắng.*

Vào cuối buổi đàm phán, các thành viên của đoàn đàm phán bên kia nói: "Chúng tôi muốn làm ăn với các ông. Chúng tôi muốn ký hợp đồng này. Hãy cho chúng tôi biết giá cả bao nhiêu, chúng tôi sẽ ký".

Trước tiên, hãy cố gắng lắng nghe và thấu hiểu người khác, rồi sau đó người ta sẽ hiểu mình. Biết cách làm người khác hiểu mình là một nửa của Thói quen thứ năm, rất quan trọng để đạt được giải pháp *cùng thắng,* nhất là trong các tình huống có mối quan hệ tương thuộc.

Thời Hy Lạp cổ đại, có một triết lý hùng hồn được thể hiện bằng ba từ ngữ đặt theo thứ tự: *Ethos* (đạo đức), *Pathos* (tình cảm) và *Logos* (lý lẽ). Tôi cho rằng ba từ này bao hàm nội dung cơ bản của việc làm thế nào để hiểu được người khác và trình bày mọi vấn đề một cách hiệu quả.

Ethos (đạo đức) là sự tín nhiệm mà bạn có, là niềm tin của người khác về phẩm chất và năng lực của bạn. Đó là sự tin cậy mà bạn lan truyền ra xung quanh, là *tài khoản tình cảm* của bạn.

Pathos (tình cảm) thuộc về cảm xúc; trong giao tiếp, bạn cần tạo sự hài hòa với người khác về mặt tình cảm.

Logos (lý lẽ) là lô-gíc, là khía cạnh lý trí của quan hệ giao tiếp.

Bạn hãy chú ý về thứ tự xuất hiện của các từ ngữ này. Ba khái niệm này tương đương với tính cách, các mối quan hệ, và lô-gíc trình bày vấn đề của bạn. Điều này thể hiện một sự biến đổi lớn về mô thức. Hầu hết mọi người khi trình bày vấn đề thường đi thẳng vào lô-gíc – tức vào bán cầu não trái, nơi điều khiển tư duy. Họ cố gắng thuyết phục người khác về tính đúng đắn của *lý lẽ* mà không xét đến *đạo đức* và *tình cảm* ngay từ đầu.

Một người quen của tôi rất bất mãn với sếp vì phong cách lãnh đạo kém hiệu quả của ông ta.

"Công ty đang làm ăn thua lỗ, vậy mà ông ta chẳng hề có một động thái nào cả", anh ấy nói, "Tôi đã nói chuyện với ông ấy về điều này, ông ấy cũng thừa nhận, nhưng lại không làm gì cả".

"Tại sao anh không thuyết phục cho có hiệu quả hơn?", tôi hỏi.

"Tôi đã làm rồi", anh ấy trả lời.

"Thế anh định nghĩa 'hiệu quả' là gì? Khi người bán hàng không bán được sản phẩm, có phải lỗi là ở người mua hàng? Hiệu quả có nghĩa là đem lại kết quả, là sự cân bằng P/PC. Vậy anh đã thực sự tạo ra được thay đổi chưa? Anh đã xây dựng được mối quan hệ chưa? Kết quả anh thu được là gì?"

"Tôi nói cho anh biết, ông ấy sẽ chẳng làm gì hết. Ông ấy không chịu nghe đâu."

"Thế thì anh phải có cách thuyết phục hiệu quả. Anh phải hiểu được ông ấy nghĩ gì. Anh cần phải trình bày ý kiến của mình một cách đơn giản và rõ ràng, phải đưa ra phương án tốt hơn so với phương án của chính ông ấy.

Những điều đó đòi hỏi anh phải có sự chuẩn bị kỹ càng, anh có sẵn sàng làm không?"

"Thôi, cớ gì tôi phải nhọc công đến thế!"

"Nói cách khác, anh muốn sếp anh thay đổi phong cách lãnh đạo, còn anh lại không muốn thay đổi phương pháp thuyết phục của mình?"

"Nhưng tôi chỉ muốn thỏa hiệp một cách thẳng thắn."

"Được rồi, nếu thế thì anh hãy chuẩn bị cách trình bày vấn đề một cách có hiệu quả đi. Điều đó nằm trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* của anh đấy."

Cuối cùng, anh ấy vẫn không muốn làm vì đầu tư vào việc đó xem ra mất quá nhiều công sức.

Tuy nhiên, một người quen khác của tôi, một giáo sư đại học, lại sẵn sàng trả giá cho hành động của mình. Một hôm, ông ấy đến gặp tôi và bảo: "Stephen này, tôi không thể nào xin được kinh phí cho đề tài nghiên cứu của mình vì nó không nằm trong mối quan tâm của hội đồng xét duyệt."

Sau khi thảo luận sơ bộ vấn đề, tôi gợi ý ông ấy nên tiếp tục thuyết phục, áp dụng các nguyên tắc đạo đức, tình cảm và lý lẽ.

"Hãy cho họ thấy ông hiểu rất rõ ý muốn của họ. Sau đó, ông giải thích tỉ mỉ lý lẽ đằng sau yêu cầu của ông", tôi nói.

"Được rồi, tôi sẽ thử", ông ấy đáp.

Vào hôm họp hội đồng xét duyệt, ông ấy đứng lên nói: "Trước tiên, tôi xin được trình bày để xem tôi có hiểu rõ các mục tiêu và mối quan tâm của các ông đối với kiến nghị của tôi hay không..."

Rồi ông ấy trình bày chậm rãi từng bước. Khi ông kết

thúc bài thuyết trình, như nhận ra sự am hiểu và trân trọng của ông đối với quan điểm của họ, vị chủ tịch hội đồng kết luận: "Chúng tôi đồng ý cấp kinh phí cho ông".

Khi bạn có thể trình bày ý kiến của mình một cách rõ ràng, cụ thể, dễ hiểu, và điều quan trọng nhất là phù hợp với bối cảnh – tức phù hợp với mô thức và sự quan tâm của đối phương – bạn sẽ gia tăng đáng kể mức độ tin cậy của họ đối với các ý tưởng của mình.

Bạn đừng mải mê đưa ra những lời diễn thuyết khoa trương sáo rỗng. Bạn phải thật sự am hiểu vấn đề. Điều bạn thuyết trình thậm chí còn khác với điều lúc đầu bạn nghĩ, bởi vì bạn cũng học hỏi thêm nhiều điều trong quá trình cố gắng hiểu được người khác.

Thói quen thứ năm giúp bạn nâng cao độ chính xác, sự trung thực trong quá trình thuyết phục, trình bày ý tưởng của bạn. Đồng thời, giúp bạn tính toán và cân nhắc mọi chọn lựa để xác định đâu là giải pháp có lợi cho cả đôi bên.

6. TIẾP CẬN TỪNG BƯỚC MỘT

Thói quen thứ năm có ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến mỗi chúng ta vì nó nằm ngay trung tâm của *Vòng tròn Ảnh hưởng*, khác với các nhân tố khác nằm trong Vòng tròn Quan tâm như sự bất đồng ý kiến, các hoàn cảnh và hành vi của người khác... Vì thế, khi tập trung vào *Vòng tròn Ảnh hưởng*, bạn sẽ thực sự hiểu được người khác. Bạn sẽ có thông tin chính xác để hiểu được cốt lõi của vấn đề, xây dựng được các *tài khoản tình cảm* vững mạnh, đem lại cho người khác một bầu không khí chân thành, tích cực để có thể cùng làm việc với họ một cách thuận lợi. Đó là cách tiếp cận "bắt đầu từ bên trong".

Hãy quan sát những gì đang diễn ra trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* của bạn. Vì bạn đã thực sự lắng nghe, nên bạn có thể gây được ảnh hưởng đến người khác; chiếc chìa khóa để giao tiếp thành công đang nằm trong tay bạn. *Vòng tròn Ảnh hưởng* sẽ bắt đầu mở rộng và khả năng gây ảnh hưởng đến các sự vật, sự việc trong *Vòng tròn Quan tâm* sẽ tăng lên.

Càng hiểu rõ người khác bao nhiêu, bạn càng đánh giá cao họ bấy nhiêu và cảm thấy tôn trọng họ nhiều hơn. Chạm được vào tâm hồn người khác là một bước tiến quan trọng để bạn có thể xây dựng được mối quan hệ lâu dài.

Thói quen thứ năm là thói quen bạn có thể thực hành ngay từ lúc này. Mỗi khi giao tiếp với người khác, bạn nên lột bỏ lăng kính chủ quan của mình và thực sự cố gắng hiểu họ. Ngay cả khi người đó không muốn chia sẻ những vấn đề riêng tư, bạn cũng nên thấu hiểu. Bạn có thể cảm nhận tấm lòng của họ, nỗi đau của họ và chọn cách phản ứng phù hợp, chẳng hạn như nói với họ: "Hôm nay trông em có vẻ không vui". Họ có thể im lặng, nhưng không sao, vì bạn đã bày tỏ sự quan tâm và tôn trọng đối với họ, thấu hiểu hành vi của họ. Bạn cần sáng suốt, nhạy cảm và tỉnh táo, biết thoát ra khỏi lăng kính chủ quan của mình khi cần thiết.

Nếu là người luôn chủ động, bạn có thể tạo ra các cơ hội để thực hiện công việc dự phòng, đừng chờ khi "nước đến chân" mới chịu tìm cách lắng nghe, thấu hiểu người khác.

Hãy dành thời gian cho con cái của bạn ngay từ bây giờ. Hãy lắng nghe chúng và cố hiểu chúng. Hãy nhìn cuộc sống của chúng ở nhà, tại trường học, những thách thức và những vấn đề chúng đang gặp phải theo cách nhìn của chúng. Hãy xây dựng một *tài khoản tình cảm.* Hãy cho chúng bầu không khí trong lành.

Hãy thường xuyên cùng vợ hoặc chồng bạn ra ngoài chơi. Đi ăn tối hoặc làm gì đó mà cả hai cùng thích. Hãy lắng nghe lẫn nhau và hiểu nhau. Nhìn cuộc sống qua cách nhìn của mỗi người.

Thời gian hàng ngày tôi dành cho Sandra là điều tôi không đánh đổi với bất cứ điều gì. Cùng với việc lắng nghe, thấu hiểu nhau, chúng tôi thường dành thời gian thực hành kỹ năng lắng nghe, thấu hiểu để giúp chúng tôi trong giao tiếp với con cái.

Chúng tôi thường chia sẻ những nhận thức khác nhau về một tình huống cụ thể, và chúng tôi đóng vai để xử lý các vấn đề trong gia đình sao cho có hiệu quả.

Tôi có thể đóng vai đứa con đang đòi cha mẹ nuông chiều, còn Sandra thì đóng vai của mình. Chúng tôi đổi vai và cố gắng hình dung ra các tình huống thực tế để luyện tập đưa ra ý kiến thống nhất khi nêu gương và dạy dỗ các nguyên tắc đúng đắn cho con mình. Một số bài tập đóng vai bổ ích là lặp lại những chuyện khó khăn hay tình huống căng thẳng đã qua, trong đó một trong hai chúng tôi là người có lỗi.

Thời gian đầu tư vào việc thấu hiểu những người khác sẽ đem lại lợi ích lớn lao trong giao tiếp. Sự giao tiếp cởi mở có thể giúp tiêu diệt những mầm mống rắc rối. Ngoài ra, có một nguồn dự trữ lớn trong *tài khoản tình cảm* sẽ giúp bạn xử lý tốt các vấn đề nảy sinh.

Trong công việc, bạn nên dành thời gian để *lắng nghe và thấu hiểu* các nhân viên của mình. Bạn cũng nên thiết lập một hệ thống lưu trữ thông tin để có thể nhận được những phản hồi trung thực, chính xác ở mọi cấp bậc: từ khách hàng đến nhà cung cấp, từ người quản lý đến các nhân

viên. Cần coi yếu tố con người là quan trọng bậc nhất. Bạn sẽ tiết kiệm được rất nhiều thời gian, sức lực và tiền bạc khi biết cách khai thác nguồn nhân lực của công ty. Khi bạn lắng nghe, bạn sẽ học được nhiều điều hay. Và bạn cũng sẽ đem lại bầu không khí chân thành, tích cực cho nhân viên cấp dưới và cho cả chính bạn. Khi đó, bạn sẽ thấy nhân viên của mình làm việc với hiệu suất vượt xa tám tiếng mỗi ngày.

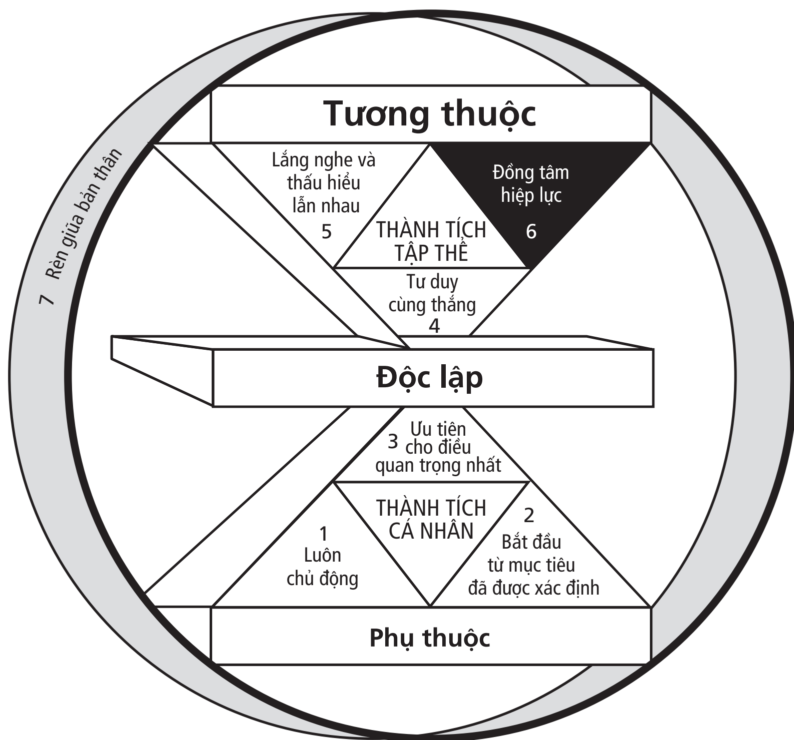
Trước tiên, hãy cố gắng lắng nghe và thấu hiểu, ngay cả khi có vấn đề cấp bách xảy ra. Trước khi đưa ra ý kiến của mình, bạn hãy cố gắng thấu hiểu người khác trước. Đây là một thói quen khiến cho giao tiếp tương thuộc đạt hiệu quả cao.

Một khi đã thực sự hiểu nhau một cách sâu sắc, chúng ta sẽ mở ra cánh cửa đến với các giải pháp sáng tạo và các phương án theo cách thứ ba – *cùng thắng*. Những khác biệt giữa chúng ta sẽ không còn là rào cản của sự giao tiếp và tiến bộ nữa. Thay vào đó, chúng trở thành bàn đạp để chúng ta *đồng tâm hiệp lực với nhau.*

Gợi ý thực hành:

1. Hãy chọn một mối quan hệ mà bạn cảm thấy *tài khoản tình cảm* đang bị thâm hụt. Cố gắng hiểu và viết ra tình hình dưới góc nhìn của người đó. Trong lần giao tiếp sau, bạn hãy lắng nghe họ để hiểu rõ, so sánh với những điều đã viết ra. Giả định của bạn đúng đến mức độ nào? Bạn có thực sự hiểu cách nhìn của người đó không?
2. Chia sẻ khái niệm về sự thấu hiểu với những người thân thiết.
3. Khi có cơ hội quan sát những người khác nói chuyện với nhau, bạn hãy thử bịt tai lại trong vài phút. Bạn nhận ra những người này đang giao lưu với nhau – không thông qua ngôn ngữ - như thế nào?
4. Nếu bạn phát hiện ra mình đã sử dụng không phù hợp phản ứng có tính phản xạ – thăm dò, đánh giá, khuyên bảo hay lý giải – hãy cố gắng chuyển tình thế này thành một "khoản gửi" vào *tài khoản tình cảm* bằng sự thừa nhận và xin lỗi.
5. Nếu đang phải chuẩn bị thuyết phục ai đó, bạn hãy phác thảo bài thuyết trình của mình dựa trên cơ sở sự thấu hiểu. Cố gắng làm cho người khác hiểu rằng quan điểm của bạn xuất phát từ khung tham chiếu của họ.

Thói quen thứ sáu
ĐỒNG TÂM HIỆP LỰC



Các nguyên tắc hợp tác sáng tạo

"Tôi lấy niềm tin của thánh thần dẫn đường cho tôi:
trong những vấn đề cốt yếu - là sự đoàn kết;
trong những mặt quan trọng của cuộc sống - là sự đa dạng;
và trong tất cả mọi thứ - là sự rộng lượng."

- Trích diễn văn nhậm chức
của Tổng thống George Bush

Khi Winston Churchill được bổ nhiệm làm Tổng tư lệnh quân đội Anh để chuẩn bị cho cuộc chiến tranh chống phát-xít, ông nói rằng ông đã dành cả cuộc đời mình cho giây phút này. Theo một nghĩa tương tự, sự chuẩn bị là quá trình thực hành tất cả các thói quen khác để có được thói quen *đồng tâm hiệp lực.*

Đồng tâm hiệp lực là hoạt động cao nhất trong cuộc sống, là sự tập hợp và vận dụng cùng lúc tất cả các thói quen từ 1 đến 5, là sự huy động bốn khả năng thiên phú của con người. Nó tập trung vào động lực của *tư duy cùng thắng* và các kỹ năng giao tiếp thấu hiểu gay go nhất mà chúng ta gặp phải trong cuộc sống. Qua đó, chúng ta có thể vận dụng tất cả mọi thói quen có được để tạo nên thành quả tốt nhất.

Đồng tâm hiệp lực là điều cốt yếu của mô thức lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm. Nó là chất xúc tác, liên kết và giải phóng những sức mạnh to lớn bên trong mỗi con người. Tất cả các thói quen chúng ta đã có là sự chuẩn bị để tạo ra điều kỳ diệu của *đồng tâm hiệp lực.*

Vậy, *đồng tâm hiệp lực* là gì? Nói một cách đơn giản, đó là *tổng thể thống nhất bao giờ cũng mạnh hơn từng phần cộng lại.* Nó không chỉ là một bộ phận cấu thành mà còn là chất xúc tác mạnh nhất, là sự tập trung cao nhất và là một thể thống nhất chặt chẽ tuyệt đối.

Nó cũng rất thú vị, là vì không ai biết trước kết quả sẽ thế nào. Bạn không thể biết trước những nguy hiểm hay thách thức mới nào đang đón chờ phía trước. Vì vậy, để có được tinh thần *đồng tâm hiệp lực,* mỗi cá nhân phải có sự an toàn nội tâm mạnh mẽ, phải dũng cảm rời bỏ "vỏ ốc" của mình để đương đầu với những thách thức. Mỗi người sẽ tự mở ra những khả năng mới của chính họ.

Đồng tâm hiệp lực có mặt khắp nơi trong tự nhiên. Nếu bạn trồng hai cây xanh gần nhau thì rễ của chúng sẽ quyện vào nhau. Cả hai sẽ cùng phát triển tốt hơn so với khi trồng tách ra. Nếu bạn ghép hai miếng gỗ vào nhau, nó sẽ chịu được trọng lực lớn hơn so với từng miếng gỗ. *Tổng thể thống nhất bao giờ cũng mạnh hơn từng phần cộng lại.* Một cộng một khi đó sẽ bằng ba hoặc lớn hơn.

Vấn đề thách thức ở đây là làm thế nào để áp dụng các nguyên tắc hợp tác sáng tạo mà chúng ta học được từ thiên nhiên vào trong các tương tác của con người?

Cuộc sống gia đình chính là một cơ hội để vận dụng nguyên tắc *đồng tâm hiệp lực.* Việc người đàn ông và người phụ nữ sống với nhau, sinh ra những đứa con là biểu hiện

đơn giản nhất của *đồng tâm hiệp lực.* Bản chất của sự *đồng tâm hiệp lực* là đề cao sự khác biệt – tôn trọng sự khác biệt, phát huy các thế mạnh và bù đắp nhược điểm của nhau.

Chúng ta nhìn thấy rất rõ sự khác biệt về thể chất giữa nam và nữ, giữa vợ và chồng. Nhưng còn sự khác biệt về xã hội, tâm lý và tình cảm thì sao? Liệu những khác biệt này có thể trở thành nguồn lực tạo ra những lối sống mới, hấp dẫn hơn? Liệu chúng có tạo ra một môi trường mới làm hoàn thiện bản thân, nuôi dưỡng sự tự khẳng định cho mỗi cá nhân, tạo ra các cơ hội độc lập và sau đó dần dần chuyển sang tương thuộc? *Đồng tâm hiệp lực* tạo ra một "kịch bản" mới cho thế hệ sau – một thế hệ hướng nhiều đến phục vụ và cống hiến, bớt đi dựa dẫm, kình địch, ích kỷ; một thế hệ cởi mở hơn, đáng tin cậy hơn, rộng lượng hơn; một thế hệ biết coi trọng tình yêu, biết quan tâm đến người khác cũng như bớt chỉ trích người khác.

1. SỰ GIAO TIẾP ĐỒNG TÂM HIỆP LỰC

Khi giao tiếp với tinh thần *đồng tâm hiệp lực,* bạn sẽ mở cửa con tim, khối óc và hành vi của mình cho những khả năng và lựa chọn mới. Điều đó có vẻ như là bạn gạt sang một bên Thói quen thứ hai – *bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định.* Tuy nhiên, trên thực tế, bạn đang hoàn thiện thói quen đó. Bạn không biết chắc khi giao tiếp *đồng tâm hiệp lực,* mọi việc sẽ diễn ra như thế nào, hay kết cục sẽ ra sao, nhưng bạn nhất định sẽ cảm nhận được sự hứng thú, an toàn với một chút phiêu lưu, và quan trọng hơn, đó là một kết cục tốt đẹp.

Bạn bắt đầu bằng niềm tin rằng các bên giao tiếp sẽ sáng suốt hơn, tạo đà để tiếp tục học hỏi lẫn nhau nhiều hơn và trưởng thành hơn.

Rất nhiều người chưa thực sự trải nghiệm *đồng tâm hiệp lực* dù ở mức độ khiêm tốn nhất. Họ được đào tạo và định hình giao tiếp theo lối *chống đỡ* hay *phòng thủ,* hoặc được dạy dỗ rằng con người không thể sống chỉ bằng lòng tin. Do vậy, họ không bao giờ thực sự mở lòng tiếp nhận Thói quen thứ sáu và các nguyên tắc liên quan.

Đó là một bi kịch, một sự lãng phí, bởi con người có quá nhiều tiềm năng không được khai thác, sử dụng đến. Tệ hơn, một số người chỉ biết sống mòn bên cạnh những tiềm năng đang bị họ bỏ phí. Họ trải nghiệm rất ít về *đồng tâm hiệp lực* trong cuộc sống.

Những người như thế chỉ lưu giữ một số kinh nghiệm bất ngờ, đột xuất, chẳng hạn khi họ tham gia vào một đội thể thao nào đó. Tinh thần đồng đội trong các trận đấu không hề được họ vận dụng vào các mối quan hệ trong cuộc sống thường nhật. Một số người khác chỉ có thể hợp tác hiệu quả khi rơi vào tình huống khẩn cấp, khi họ tạm gạt bỏ cái tôi và tự ái cá nhân nhằm cứu mạng của một ai đó, hoặc để tìm ra giải pháp cho một cuộc khủng hoảng.

Đối với nhiều người, những sự kiện như vậy hiếm khi xảy ra. Nhưng sự thật không phải như vậy, chúng có thể diễn ra thường xuyên trong cuộc sống hàng ngày. Để có thể đối đầu với chúng, mỗi cá nhân cần có sự an toàn nội tâm, cởi mở và một tinh thần dám mạo hiểm. Hầu hết những nỗ lực sáng tạo đều mang tính chất không dự đoán được. Nếu chúng ta không kiên trì hoặc không lấy nguyên tắc và giá trị nội tâm làm chỗ dựa tinh thần thì sẽ nhanh chóng nản lòng. Chỉ trừ những người đã có quá nhiều kinh nghiệm sống, còn đa số phải vượt qua thử thách mới có được thành công.

2. Đồng tâm hiệp lực trong nhóm

Là một người có nhiều năm đứng trên bục giảng, tôi tin rằng giới trẻ ngày nay đang chịu nhiều sức ép và mất phương hướng khi gia nhập vào cộng đồng.

Đôi lúc, cả thầy giáo lẫn sinh viên đều không biết chắc về những gì sắp sửa xảy ra. Đầu tiên, chúng tôi còn có được một bầu không khí chan hòa cho phép sinh viên thực sự cởi mở, học hỏi và lắng nghe ý kiến của nhau. Nhưng rồi, hễ có một hiện tượng bất thường nào xảy đến là y như rằng bầu không khí trong lớp trở nên đầy kích động.

Theo thói quen *Đồng tâm hiệp lực,* tôi và tập thể sinh viên cần phải từ bỏ "kịch bản" cũ và viết ra "kịch bản" mới.

Tôi không bao giờ quên kỷ niệm sâu sắc ở một lớp đại học, nơi tôi dạy về *Triết lý và Phong cách Lãnh đạo*. Chúng tôi đã bắt đầu học kỳ được 3 tuần. Khi thuyết trình, một sinh viên đã liên hệ với những trải nghiệm rất xúc động và sâu sắc của bản thân. Một không khí thông cảm và tôn trọng bao trùm lớp học – tôn trọng và đánh giá cao trước sự dũng cảm của một cá nhân.

Tinh thần đó trở thành động lực mạnh mẽ cho nỗ lực *đồng tâm hiệp lực* và sáng tạo. Các sinh viên bắt đầu chia sẻ những trải nghiệm và suy nghĩ của mình, kể cả những điều họ còn băn khoăn; chúng tôi đã thành công trong việc cùng nhau dựng nên một "kịch bản" học tập hoàn toàn mới.

Chúng tôi quyết định dẹp qua một bên chương trình học cũ, cả sách giáo khoa và thời gian biểu để xác định các mục tiêu mới cũng như các dự án và nhiệm vụ mới. Chúng tôi rất háo hức chờ mong những giờ học tới – giữa bầu không khí hoàn toàn mới mẻ, hiệu quả và đầy sáng tạo. Ai

cũng muốn chia sẻ ý tưởng với người khác. Nhiều nhiệm vụ được thay đổi, nhiều dự án mới được thực hiện, nhiều nhóm làm việc được thành lập. Các sinh viên học tập tích cực hơn nhiều so với lối học cũ, động cơ thúc đẩy cũng hoàn toàn khác trước.

Từ trải nghiệm này, một nền văn hóa *đồng tâm hiệp lực* độc đáo xuất hiện và không ngừng lan tỏa. Thế rồi, khi gần kết thúc khóa học, chúng tôi quyết định viết một tập san ghi lại những kinh nghiệm rút ra từ mô thức học tập mới.

Cho đến hôm nay, khi gặp lại nhau trong những cuộc họp mặt cựu sinh viên, thầy trò chúng tôi vẫn nhớ như in chuyện cũ và cùng nhau ôn lại những điều tuyệt vời đã xảy ra.

Một điều rất lý thú mà tôi rút ra được là: chỉ với niềm tin cậy lẫn nhau, trong một thời gian ngắn, người ta cũng có thể tạo dựng được sự *đồng tâm hiệp lực.* Có được điều đó là nhờ vào sự trưởng thành của từng cá nhân, từ kinh nghiệm tích lũy, những sáng tạo mới lạ và hấp dẫn, từ những trải nghiệm thật sự có ý nghĩa.

Nhưng một điều đáng buồn là rất nhiều người dễ dàng bị tổn thương bởi những thất bại ban đầu. Họ tự biện minh để chống lại và cách ly bản thân khỏi sự đồng tâm hiệp lực. Điều đó cũng giống như việc nhà quản trị lập ra các quy tắc và luật lệ dựa trên hành vi của một vài phần tử xấu trong một tổ chức. Bằng cách đó, họ đã hạn chế quyền tự do, tinh thần đồng tâm hiệp lực và khả năng sáng tạo của nhiều người khác - và đôi khi cả đối tác kinh doanh của họ.

Nhớ lại những trải nghiệm khi còn làm công việc tư vấn và đào tạo quản lý, tôi có thể nói rằng những thành tích nổi bật nhất hầu như luôn là kết quả của đồng tâm hiệp

lực, xuất phát từ lòng dũng cảm. Từ đó, mọi người sẽ tin cậy nhau hơn, cởi mở và chân thành hơn; quá trình giao tiếp đồng tâm hiệp lực cũng trở nên sáng tạo hơn, làm nảy sinh những ý tưởng sâu sắc mà trong kế hoạch ban đầu không ai nghĩ tới.

Bạn càng đáng tin cậy và chân thành bao nhiêu thì càng có nhiều người tìm đến với bạn. Điều đó càng khiến nhiều người khác nữa tin tưởng bạn hơn, và sự thấu hiểu sáng tạo, tầm suy nghĩ mới, sự học hỏi lẫn nhau cứ thế không ngừng được nhân lên.

Chỉ khi đó, mọi người mới bắt đầu tương tác với nhau một cách dễ dàng, nhanh chóng thấu hiểu nhau. Những viễn cảnh mới, mô thức mới được mở rộng để đưa ra các phương án, lựa chọn tối ưu. Đôi khi, cũng có những ý tưởng mới ban đầu còn chưa thực tế lắm, nhưng cuối cùng chúng thường đưa đến kết quả thiết thực và hữu ích.

3. ĐỒNG TÂM HIỆP LỰC TRONG KINH DOANH

Tôi có một kinh nghiệm rất thú vị khi cùng các đồng sự xây dựng một tuyên ngôn sứ mệnh cho công ty. Lúc đầu, việc thảo luận diễn ra trong bầu không khí nghiêm trang, dè dặt. Nhưng khi chúng tôi bắt đầu bàn về các phương án, các khả năng và cơ hội phía trước thì nhiều người tỏ ra cởi mở hơn, mạnh dạn hơn, thẳng thắn bày tỏ những suy nghĩ của mình. Cuộc họp bàn về tuyên ngôn sứ mệnh dần biến thành một hội thảo tự do với những ý tưởng tự phát, trong sự tôn trọng và hiểu biết lẫn nhau.

Kết thúc cuộc họp, chúng tôi có được tuyên ngôn sứ mệnh của công ty như sau: "Sứ mệnh của chúng tôi là tạo sức mạnh cho mọi người và mọi tổ chức, để nâng cao đáng

kể khả năng thực hiện nhiệm vụ, nhằm đạt được những mục đích xứng đáng, thông qua sự hiểu biết và thực hành mô thức *lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm."*

Khi được mời tham gia một hội nghị hoạch định kế hoạch năm cho một công ty bảo hiểm lớn, tôi lại một lần nữa được trải nghiệm sự đồng tâm hiệp lực. Những hội nghị như thế trước đây thường chỉ là những cuộc trao đổi chung chung, mang tính chiếu lệ, thỉnh thoảng lại biến thành những cuộc chiến thắng/thua giữa các cá nhân vô cùng nhàm chán.

Khi tôi nói với ban tổ chức hội nghị về sức mạnh của *đồng tâm hiệp lực,* họ rất tâm đắc và đồng ý thay đổi cách thức tổ chức cuộc họp. Họ yêu cầu các thành viên viết ra những vấn đề họ bức xúc, theo quan điểm riêng của họ, vào những tờ giấy trắng và không cần đề tên để nộp cho ban tổ chức trước cuộc họp. Năm nay, mọi người sẽ đến hội nghị để lắng nghe chứ không phải để phát biểu, để sáng tạo và đồng tâm hiệp lực với nhau chứ không phải để công kích hay biện hộ.

Chúng tôi dành nửa ngày đầu tiên của hội nghị để nói về các nguyên tắc và thực hành kỹ năng của các Thói quen 4, 5 và 6. Thời gian còn lại dành cho mọi người thể hiện sự *đồng tâm hiệp lực* sáng tạo.

Thật không thể tin nổi năng lực sáng tạo được giải phóng như thế nào! Sự hứng thú đã thay thế cho sự nhàm chán. Mọi người trở nên hết sức cởi mở với nhau, họ đưa ra nhiều ý tưởng mới, giải pháp mới ở mức độ nhận thức cao hơn. Hội nghị kết thúc trong bầu không khí thật sự hiểu biết lẫn nhau và về các thách thức trọng tâm của công ty. Các kiến nghị ghi ra giấy trước cuộc họp bỗng trở nên lạc

hậu. Những quan điểm khác biệt đã được coi trọng và tỏ ra vượt trội. Một tầm nhìn mới bắt đầu hình thành trong tất cả mọi người.

4. Đồng tâm hiệp lực và vấn đề giao tiếp

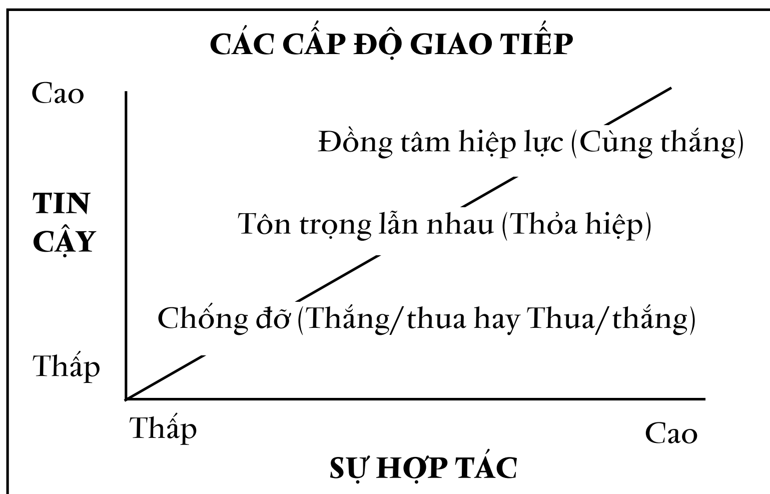
Đồng tâm hiệp lực rất thú vị. Sáng tạo cũng rất hấp dẫn. Kết quả tích cực mà sự cởi mở, chân thành trong giao tiếp có thể đem lại thật phi thường. Những lợi ích và tiến bộ thu được là chuyện đáng để chúng ta chấp nhận thử thách, rủi ro.

Sau Chiến tranh Thế giới thứ hai, chính phủ Hoa Kỳ bổ nhiệm David Lilienthal đứng đầu Ủy ban Năng lượng Nguyên tử mới. Bên cạnh những thành viên mới, Lilienthal kêu gọi nhóm chuyên gia trước đây của mình cùng tham gia tổ chức này.

Lilienthal đã dành nhiều tuần lễ để xây dựng một *tài khoản tình cảm* giữa mọi thành viên trong tổ chức. Ông để những người này gặp gỡ, làm quen với nhau, cùng trao đổi những mục tiêu, những khó khăn phía trước. Ông tạo điều kiện để họ có được sự tương tác, gắn bó trong công việc.

Kết quả là nhóm người này trở nên gắn bó nhau chặt chẽ, tôn trọng lẫn nhau, phát huy sáng tạo và luôn thể hiện sự đồng tâm hiệp lực. Khi có bất đồng, thay vì đối đầu và chống đỡ, họ cố gắng để hiểu nhau. Thái độ ứng xử của họ là: "Nếu một người thông minh, có năng lực và có trách nhiệm như anh không đồng ý với tôi, thì chắc chắn phải có lý do, nhưng tôi chưa hiểu, vậy tôi phải tìm hiểu cho rõ ngọn ngành. Tôi cần phải nhìn sự việc bằng cái nhìn của anh để xem xét lại vấn đề". Thế là một lối văn hóa ứng xử mới đã xuất hiện, do mọi người không cần phải chống đỡ khi tương tác.

Sơ đồ dưới đây minh họa sự tin cậy có quan hệ chặt chẽ như thế nào đến các cấp độ giao tiếp khác nhau.



Mức độ giao tiếp thấp nhất xuất phát từ các tình huống tin cậy thấp mà đặc trưng là sự chống đỡ hay phòng ngự. Chúng ta có thể gặp điều này trong các điều luật - những căn cứ pháp lý, các điều kiện và điều khoản, các phương án thoái lui trong trường hợp xảy ra bất ổn. Vì chỉ dẫn đến quan hệ thắng/thua hay thua/thua và không có sự cân bằng P/PC, sự giao tiếp không có hiệu quả và tạo ra thêm các lý do để tiếp tục phòng ngự, chống đỡ.

Cấp độ giao tiếp ở giữa là sự giao tiếp tôn trọng lẫn nhau giữa những con người khá chín chắn. Họ tôn trọng nhau, và vì muốn tránh khả năng đối đầu nên họ giao tiếp một cách lịch sự. Tuy nhiên, khó mà tìm thấy sự thấu hiểu lẫn nhau ở mức độ giao tiếp này. Họ có thể hiểu nhau trên phương diện lý trí, nhưng không thực sự hiểu về các mô

thức của nhau và không cởi mở đối với những cơ hội mới.

Giao tiếp tôn trọng lẫn nhau có tác dụng trong các tình huống độc lập và thậm chí trong các tình huống có tính tương thuộc, nhưng các cơ hội sáng tạo sẽ không được mở ra. Trong các tình huống độc lập, sự thỏa hiệp là lập trường thường thấy, có nghĩa là $1 + 1 = 1\frac{1}{2}$ tức cả hai bên đều phải nhượng bộ. Sự giao tiếp ở đây không có tính chất chống đỡ hay phòng thủ, tức giận hay khống chế; đó là sự giao tiếp trung thực, chân thành và tôn trọng lẫn nhau. Nhưng đó không phải là giao tiếp sáng tạo hay đồng tâm hiệp lực mà chỉ là một hình thức thấp của quan hệ *cùng thắng*.

Đồng tâm hiệp lực có nghĩa là 1 cộng 1 có thể bằng 8, 16 hay thậm chí hơn nữa. Ở mức độ tin cậy cao, nó đem lại những giải pháp tốt đẹp hơn mọi giải pháp được đưa ra ban đầu, và các bên đều biết rõ điều đó. Hơn thế nữa, họ sẽ có được tinh thần dám nghĩ dám làm một cách chân chính. Trong một số trường hợp, đồng tâm hiệp lực không khả thi và giải pháp "không giao kèo" cũng không thể thực hiện. Tuy nhiên, tinh thần luôn cố gắng một cách chân thành cũng có thể dẫn đến một thỏa hiệp hữu hiệu.

5. Tìm kiếm một phương án thứ ba

Để hiểu rõ hơn ảnh hưởng của các cấp độ giao tiếp đến tính hiệu quả của mối quan hệ tương thuộc, hãy hình dung một kịch bản sau đây.

Vào dịp nghỉ hè, người chồng muốn đưa cả gia đình đi nghỉ tại một vùng quê ven hồ để cắm trại và câu cá. Với anh ấy, đây là sự kiện quan trọng được chuẩn bị cả năm trời. Bọn trẻ cũng đang rất háo hức với chuyến đi này.

Tuy nhiên, người vợ lại muốn tranh thủ kỳ nghỉ này để

đi thăm mẹ. Bà ngoại của bọn trẻ đang ốm và ở cách họ khoảng 400 km. Cô ấy ít có dịp đi thăm mẹ nên chuyến đi này rất quan trọng với cô.

Hai sự lựa chọn khác biệt này có thể là mầm mống cho những bất hòa tiếp theo.

"Kế hoạch đã đâu vào đấy cả. Các con đều rất trông mong đến kỳ nghỉ này. Chúng ta đi cắm trại thôi", người chồng nói.

"Nhưng em muốn được ở cạnh mẹ lúc này. Mẹ đang ốm và chúng ta không biết mẹ còn sống được bao lâu nữa", vợ anh trả lời, "Đây là cơ hội duy nhất trong năm để cả nhà đi thăm mẹ".

"Nhưng còn bọn trẻ, chúng sẽ ủ rũ suốt cả tuần lễ ở nhà ngoại và sẽ làm mọi người phiền toái. Vả lại, mẹ đâu có bệnh nặng đến mức như vậy. Và bà còn có chị gái em, chị ấy ở cách đó chưa đến một dặm mà!"

"Em cũng là con. Em muốn ở bên mẹ."

"Em có thể gọi điện thoại hàng ngày vào buổi tối. Và chúng ta cũng có kế hoạch đi thăm bà vào Giáng sinh này. Em nhớ chứ?"

"Việc đó còn hơn năm tháng nữa. Chưa biết bà có còn sống đến lúc đó hay không. Ngoài ra, mẹ đang muốn có em, mẹ cần có em bên cạnh."

"Bà đang được chăm sóc tốt. Bọn trẻ và anh cũng cần có em nữa."

"Mẹ em quan trọng hơn là đi cắm trại."

"Chồng và các con của em cũng quan trọng không kém mẹ em."

Cuộc tranh cãi tưởng như không có hồi kết. Nhưng cuối cùng, họ cũng tìm ra một giải pháp: người chồng dẫn các con đi cắm trại và câu cá, còn người vợ về thăm mẹ, mặc dù ít nhiều cả hai đều cảm thấy có lỗi và mất vui.

Với lựa chọn khác, người chồng có thể chiều ý vợ, nhưng sẽ rất miễn cưỡng. Và dù hữu ý hay vô tình, anh cũng có thể vin vào đó để minh chứng cho lời tiên đoán của mình là kỳ nghỉ này rốt cuộc chẳng vui vẻ gì cả.

Người vợ cũng có thể chiều theo ý chồng, nhưng cô ấy cũng cảm thấy bị ép buộc. Nếu như mẹ cô ấy bị bệnh nặng thực sự hoặc qua đời trong lúc họ đi cắm trại thì người chồng sẽ phải ân hận và cô sẽ không bao giờ tha thứ cho anh ấy.

Vấn đề ở đây là cái nhìn của hai vợ chồng rất khác nhau. Sự khác biệt đó có thể là nguyên nhân làm rạn nứt mối quan hệ vợ chồng. Nhưng nếu cả hai biết khai thác các thói quen của sự tương thuộc một cách có hiệu quả, họ sẽ có cách xử lý vấn đề theo một mô thức hoàn toàn khác. Trong trường hợp này, sự gắn bó giữa họ sẽ ở mức cao hơn.

Vì có một *tài khoản tình cảm* ở mức cao nên hai vợ chồng sẽ có được sự tin cậy và sự giao tiếp cởi mở trong quan hệ hôn nhân. Vì có *tư duy cùng thắng* nên họ sẽ tin vào giải pháp thứ ba - giải pháp các bên cùng có lợi - ưu việt hơn hẳn mọi giải pháp mà mỗi bên đưa ra ban đầu. Vì biết *lắng nghe thấu hiểu* nên họ sẽ tạo ra được bên trong bản thân một bức tranh toàn diện về những giá trị và mối quan tâm chung cần phải được tính đến khi đưa ra quyết định.

Sự kết hợp các thành phần này – *tài khoản tình cảm* ở mức độ cao, *tư duy cùng thắng* và tinh thần *lắng nghe thấu hiểu* – sẽ tạo ra môi trường lý tưởng cho sự đồng tâm hiệp lực.

Phật giáo gọi đây là "giải pháp trung dung". Nhưng ở đây, nó có ý nghĩa mang tầm cao hơn sự thỏa hiệp. Để tìm kiếm "giải pháp trung dung", người chồng và người vợ trong câu chuyện trên cần nhận thức rằng tình yêu, mối quan hệ của họ là một phần của sự đồng tâm hiệp lực.

Khi nói chuyện với nhau, người chồng sẽ thật sự cảm nhận và chia sẻ nguyện vọng của vợ. Anh ấy sẽ hiểu rằng vợ mình muốn san sẻ gánh nặng với người chị trong việc chăm sóc mẹ. Anh ấy sẽ hiểu đúng là điều đó quan trọng hơn việc đi cắm trại.

Và người vợ cũng sẽ hiểu rõ hơn mong muốn của chồng: anh ấy muốn gia đình sum họp và tạo không khí thoải mái cho bọn trẻ vui chơi. Cô ấy sẽ nhận ra sự chuẩn bị công phu của chồng cho kỳ nghỉ và cảm nhận được tầm quan trọng của việc tạo ra những kỷ niệm tốt đẹp giữa họ.

Do vậy, họ sẽ không còn mâu thuẫn nhau trong cách giải quyết vấn đề nữa. Họ sẽ cùng nhau tìm ra giải pháp thứ ba, đáp ứng các nguyện vọng của cả hai bên.

"Có thể chúng ta thu xếp dịp khác trong tháng này để em về thăm mẹ", người chồng gợi ý, "Anh sẽ lo việc nhà vào ngày nghỉ cuối tuần và thu xếp để em có thể đi. Anh hiểu, em cần có thời gian cho chuyến đi này."

Hoặc:

"Chúng ta có thể tìm địa điểm cắm trại và câu cá gần chỗ mẹ em. Địa điểm đó có thể không được đẹp lắm, nhưng bọn trẻ vẫn có thể vui chơi ngoài trời. Chúng ta có thể mời các anh em họ, các dì các cậu của chúng tham gia. Như thế lại càng vui."

Họ đồng tâm hiệp lực với nhau, trao đổi và thấu hiểu

nhau cho đến khi tìm ra một giải pháp chung. Đó là giải pháp giúp xây dựng P và PC. Thay vì giao tiếp giải quyết vụ việc, nó biến thành giao tiếp tạo sự chuyển biến, trong đó cả hai đều nhận được cái mình muốn, đồng thời vun đắp được mối quan hệ hôn nhân.

6. ĐỒNG TÂM HIỆP LỰC TIÊU CỰC

Tìm kiếm giải pháp thứ ba có thể tạo nên biến chuyển lớn về mô thức tâm lý lưỡng phân. Hãy nhìn vào sự khác biệt ở kết quả!

Năng lượng tiêu cực được sử dụng như thế nào khi người ta tìm cách giải quyết vấn đề hay đưa ra quyết định trong một thực tế có tính tương thuộc? Bao nhiêu thời gian bị tiêu tốn cho việc kể tội người khác, cho thái độ kình địch, cho các xung đột giữa các cá nhân? Điều này chẳng khác gì tay lên ga, chân lại đạp thắng trong khi lái xe trên đường.

Trong nhiều trường hợp cần thắng lại, nhiều người lại nhấn ga hết cỡ thay vì nhả ga. Họ tìm cách tăng thêm sức ép, tăng thêm tính thuyết phục để củng cố lập trường của mình. Tuy nhiên, vấn đề là ở chỗ những người *phụ thuộc* lại luôn cố giành phần thắng trong các thực tế tương thuộc. Hoặc họ dựa vào sức mạnh quyền lực để đi đến giải pháp thắng/thua, hoặc tỏ ra "dĩ hòa vi quý" để đi đến giải pháp thua/thắng. Họ có thể nói về kỹ năng *cùng thắng*, nhưng không thực sự muốn lắng nghe ai cả; họ chỉ muốn khống chế người khác. Cho nên, trong môi trường như vậy, *đồng tâm hiệp lực* không thể sinh sôi nẩy nở.

Những người có tâm trạng bất an thường suy nghĩ rằng thực tiễn cần phải được sửa đổi để phù hợp với mô thức của

họ. Họ rất muốn người khác làm theo họ, suy nghĩ như họ. Nhưng họ không nhận thức được rằng sức mạnh của mối quan hệ chính là ở chỗ có được quan điểm của người khác.

Giống nhau không có nghĩa là *nhất thể; đồng dạng* không có nghĩa là *thống nhất*. *Thống nhất* hay *nhất thể* bổ sung lẫn nhau, nhưng không *giống nhau. Giống nhau* thì không có sự sáng tạo và rất nhàm chán. Điều cốt lõi của *đồng tâm hiệp lực* là luôn quý trọng sự khác biệt.

Chìa khóa cho sự chung sức là *đồng tâm hiệp lực* với tâm điểm là các nguyên tắc của ba thói quen đầu tiên. Các nguyên tắc này tạo ra sự an toàn nội tâm đủ để chúng ta dám cởi mở lòng mình và sẵn sàng chấp nhận tổn thương. Nhờ lĩnh hội những nguyên tắc này, chúng ta sẽ có được tâm lý rộng lượng của *tư duy cùng thắng* và nhận thức rõ thói quen thứ năm.

Một trong những kết quả thực tiễn của tư duy *lấy nguyên tắc làm trọng tâm* là nó làm cho chúng ta hội nhập hoàn toàn. Những người đã được định hình sâu sắc bằng tư duy lô-gíc, bằng lời nói, những ai có bán cầu não trái hoạt động mạnh hơn sẽ nhận thấy tư duy đó không thích hợp để giải quyết những vấn đề đòi hỏi phải hết sức sáng tạo. Khi nhận ra, họ bắt đầu xây dựng một "kịch bản" mới ở bán cầu não phải.

Khi khai thác cả bán cầu não phải vốn thiên về trực giác, sáng tạo và trừu tượng cùng bán cầu não trái thiên về phân tích, lô-gíc và ngôn ngữ, toàn bộ não bộ chúng ta sẽ phát huy tối đa sức mạnh. Nói cách khác, *đồng tâm hiệp lực* về tâm lý sẽ xuất hiện trong tâm trí chúng ta. Và yếu tố này tỏ ra thích hợp nhất với thực tế cuộc sống, bởi vì cuộc sống không chỉ có lô-gíc mà còn có tình cảm.

Hôm nọ, tôi có buổi thuyết trình tại hội thảo của một công ty ở Orlando, Florida với đề tài "Quản lý từ bên trái, lãnh đạo từ bên phải". Cuối buổi, vị chủ tịch công ty đến gặp tôi và nói: "Stephen này, điều anh nói rất hay, nhưng tôi thấy nội dung đó có thể áp dụng vào cuộc hôn nhân của tôi hơn là vào công việc kinh doanh. Vợ chồng tôi đang gặp phải vướng mắc trong cách đối xử với nhau. Liệu ông có thể cùng đi ăn cơm trưa với chúng tôi chỉ để quan sát chúng tôi nói chuyện với nhau, sau đó cho tôi một lời khuyên hay không?".

"Tôi rất sẵn lòng", tôi trả lời.

Sau khi ngồi vào bàn, chúng tôi trao đổi với nhau vài câu xã giao. Sau đó, vị chủ tịch quay sang vợ mình và nói:

"Em này, anh mời Stephen cùng ăn trưa với vợ chồng mình để anh ấy xem có thể giúp cải thiện mối quan hệ của vợ chồng mình hay không. Anh biết em muốn anh phải là người chồng nhạy cảm hơn, chu đáo hơn. Liệu em có thể cho biết cụ thể anh cần phải làm gì?" *[Bán cầu não trái của ông ấy cần có các sự kiện, con số, chi tiết, và từng bộ phận cụ thể]*

"Như em đã nói với anh trước đây, chẳng có gì đặc biệt đâu. Đó chỉ là... cảm giác chung chung của em mà thôi." *[Bán cầu não phải của bà ấy đang nghĩ về cảm giác, về các dạng thức, về cái toàn thể và về mối quan hệ giữa các bộ phận]*

"Điều đó có nghĩa là gì? Em muốn anh phải làm gì? Em cứ nói cụ thể anh mới biết phải làm thế nào chứ."

"Chỉ là cảm giác của em thôi." *[Bán cầu não phải của bà ấy đang liên hệ đến những hình ảnh và cảm xúc]* "Em chỉ cảm thấy cuộc hôn nhân của chúng ta không quan trọng đối với anh như anh từng nói với em."

"Được rồi, thế anh phải làm gì để nó trở nên quan trọng hơn? Hãy cho anh cái gì đó chi tiết, cụ thể hơn để anh thực hiện."

"Điều đó khó nói bằng lời được."

Đến lúc đó, anh ấy đảo mắt nhìn sang tôi như muốn nói "Stephen này, anh có chịu nổi cái kiểu mù mờ của cô ấy không?".

"Em này", ông ấy nói với vợ, "Đó là vấn đề của em. Và đó cũng là vấn đề của mẹ em. Thực ra, đó là vấn đề của tất cả phụ nữ mà anh biết".

Rồi ông bắt đầu chất vấn bà ấy như đang lấy khẩu cung.

"Có phải em đang sống trong căn nhà mà em mơ ước?"

"Không phải chuyện đó", bà ấy thở dài, "Không phải chuyện đó đâu!".

"Anh biết. Nhưng vì em không chịu nói ra cụ thể là cái gì, anh cho rằng cách tốt nhất là dùng phép loại suy. Em có được sống ở nơi em hằng ao ước không?"

"Em cho rằng như vậy."

"Em ạ, Stephen đang ngồi đây chỉ vài phút để giúp chúng ta. Em chỉ cần trả lời nhanh 'có' hoặc 'không'. Em có được sống nơi em muốn không?"

"Có."

"Được rồi. Coi như xong câu hỏi đó. Em có được đầy đủ các thứ tiện nghi em muốn không?"

"Có."

"Tốt. Em có được làm những gì em muốn không?"

Điệp khúc đó tiếp tục diễn ra một lúc nữa, và tôi cảm

thấy mình chẳng giúp được gì. Vì thế, tôi nói xen vào: "Có phải đây là chuyện thường diễn ra trong quan hệ của hai người không?".

"Ngày nào cũng vậy. Cuộc sống hôn nhân của chúng tôi dường như chỉ có bấy nhiêu", bà vợ thở dài nói.

Tôi nhìn cả hai vợ chồng, và một ý nghĩ thoáng qua rằng đây là hai người bị chi phối bởi hai bán cầu não khác nhau.

"Ông bà có con không?", tôi hỏi.

"Chúng tôi có hai đứa."

"Thế ư?", tôi hỏi lại, vờ như không tin nổi, "Làm sao ông bà có thể có con được với nhau?".

"Anh nói thế nghĩa là gì?"

"Hai người phải hòa hợp lắm mới làm nên điều kỳ diệu đó!", tôi nói. "Một cộng một thường bằng hai. Nhưng ông bà đã lấy một cộng một thành ra bốn. Đó chính là sự đồng tâm hiệp lực. Tổng thể thống nhất lớn hơn tổng của từng phần".

Ngừng một lát, tôi thốt lên: "Vấn đề ở đây là cần phải coi trọng sự khác biệt của nhau, ông bà ạ".

7. COI TRỌNG SỰ KHÁC BIỆT

Coi trọng sự khác biệt là bản chất của *đồng tâm hiệp lực* – đó là sự khác biệt về mặt trí tuệ, tình cảm, tâm lý giữa những con người khác nhau. Và chìa khóa để coi trọng sự khác biệt là phải nhận thức được rằng, ai cũng đều có cái nhìn riêng về thế giới, thực tại khách quan, theo quan điểm riêng của họ, không phải như nó vốn có.

Nếu tôi tưởng rằng thế giới trong mắt mình là như nó vốn sẵn có thì tôi cần coi trọng sự khác biệt để làm gì? Tại sao tôi lại phải bận tâm với những người có quan điểm khác tôi – tức "lầm lẫn"? Mô thức của tôi lúc đó sẽ là: những người khác đều bị vướng vào cái vụn vặt, chỉ có tôi mới nhìn thấy bức tranh toàn cảnh – vì tôi có tầm nhìn cao hơn. Nhưng thật ra, tôi đã bị giới hạn trong mô thức cố định của mình.

Và nếu đó là mô thức của tôi, tôi sẽ không bao giờ bị tác động bởi tư duy *tương thuộc.*

Người thành đạt cần có sự khiêm nhường và biết tôn trọng người khác để nhận ra những giới hạn nhận thức của mình, và để đánh giá cao những nguồn lực phong phú thông qua sự tương tác với tập thể. Người đó coi trọng sự khác biệt bởi vì nó làm tăng thêm kiến thức, hiểu biết của họ đối với thực tế. Nếu chỉ dựa vào trải nghiệm của bản thân, chúng ta sẽ luôn luôn bị thiếu thông tin.

Liệu có lô-gíc không khi hai người bất đồng ý kiến nhưng cả hai đều đúng? Điều đó là không lô-gíc, nhưng đúng về mặt tâm lý, và có thực. Bạn nhìn thấy hình ảnh một cô gái trẻ, còn tôi nhìn thấy hình ảnh một bà lão. Chúng ta cùng nhìn vào một hình vẽ, và cả hai đều đúng. Chúng ta cùng nhìn vào những đường nét màu đen, những mảng khối màu trắng nhưng lại giải thích chúng theo các cách khác nhau, bởi chúng ta đã bị định hình để giải thích một cách khác nhau.

Nếu không coi trọng sự khác biệt về nhận thức, nếu không coi trọng lẫn nhau và thừa nhận rằng cả hai đều đúng, rằng các mặt cuộc sống không phải lúc nào cũng mang tính quy luật, rằng luôn luôn có thể có giải pháp thứ

ba, chúng ta sẽ không bao giờ vượt ra khỏi được giới hạn của sự định hình đó.

Do đó, khi tôi biết được sự khác nhau trong nhận thức của chúng ta, tôi sẽ nói: "Được rồi! Bạn nhìn nó khác với tôi! Bạn hãy giúp tôi thấy cái mà bạn thấy".

Nếu hai người có cùng ý kiến thì việc bàn luận là không cần thiết. Sẽ không có ích gì cho tôi khi giao tiếp với một người cũng nhìn thấy hình ảnh một bà lão như tôi. Tôi chẳng muốn nói chuyện, trao đổi với ai đó luôn đồng ý với tôi; tôi muốn trao đổi với bạn vì bạn nhìn sự việc khác với tôi. Tôi coi trọng sự khác biệt đó.

Bằng cách đó, tôi không chỉ tăng cường được nhận thức của mình; tôi còn khẳng định được cho bạn. Tôi đem đến cho bạn một bầu không khí tâm lý ôn hòa. Tôi tạo ra môi trường đồng tâm hiệp lực.

Tầm quan trọng của việc coi trọng sự khác biệt có thể được rút ra từ câu chuyện ngụ ngôn hiện đại có tên *Trường học dành cho động vật* của nhà giáo dục học, Tiến sĩ R. H. Reeves.

> Một hôm, các con vật quyết định thành lập một trường học. Chúng áp dụng giáo trình giảng dạy chung bao gồm các môn chạy, leo, bơi và bay. Con vật nào cũng phải học tất cả các môn.
>
> Vịt bơi tốt (trên thực tế nó còn giỏi hơn cả giáo viên dạy bơi) và bay cũng khá, nhưng lại rất kém ở môn chạy. Vì thế, cậu ta phải bỏ môn bơi để tập trung luyện chạy. Việc này kéo dài cho đến khi màng chân vịt bị mòn vẹt, và cậu ta chỉ đạt điểm trung bình môn bơi lội.
>
> Thỏ ngay từ đầu đứng hạng nhất về môn chạy, nhưng

lại bị mất tinh thần vì đã phải cố gắng quá nhiều ở môn bơi lội.

Sóc thì xuất sắc về leo trèo cho đến khi thất bại ở kỳ thi bay. Thầy giáo bắt cậu ta phải nhảy từ đất lên ngọn cây, thay vì nhảy từ ngọn cây xuống. Cậu ta bị chuột rút do cố gắng quá sức và nhận được điểm trung bình môn leo trèo và điểm kém ở môn chạy.

Đại bàng là một đứa hư hỏng, phải chịu kỷ luật nghiêm ngặt. Trong việc lên đến được ngọn cây theo yêu cầu của thầy giáo, cậu ta tỏ ra vượt trội hẳn các con vật khác, nhưng lại khăng khăng áp dụng theo cách riêng của mình nên vẫn bị thầy giáo phạt và cho điểm kém.

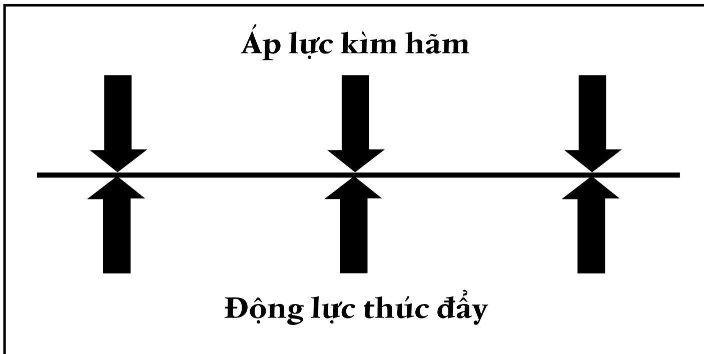
Cuối năm, một con rồng hình thù quái dị, bơi khá nhanh, bay khá giỏi, biết chạy và biết cả leo trèo đã đạt điểm cao nhất. Nó được chọn để Ban giám hiệu tuyên dương toàn trường.

Riêng chó không chịu đến trường vì biết rằng nhà trường không đưa môn đào hang vào chương trình học. Chúng gởi lũ chó con đến học nghề nơi các con chồn và chuột chũi.

8. Phân tích trường lực

Trong một tình huống có tính *tương thuộc,* sự đồng tâm hiệp lực có sức mạnh đặc biệt trong việc xử lý các lực tiêu cực chống lại sự tăng trưởng và thay đổi.

Nhà xã hội học Kurt Lewin đã phát triển mô hình "Phân tích trường lực", trong đó, ông mô tả tình trạng thăng bằng giữa động lực thúc đẩy theo hướng từ dưới lên và áp lực kìm hãm theo hướng từ trên xuống.



Động lực thúc đẩy mang tính tích cực, hợp lý. Trái lại, *áp lực kìm hãm* thường là tiêu cực, bất hợp lý. Cả hai tập hợp lực này đều có thực và cần phải được tính đến khi xử lý sự thay đổi.

Chẳng hạn, gia đình bạn gặp phải chuyện bất hòa. Bạn muốn cải thiện sao cho các mối quan hệ trở nên tốt đẹp hơn. Có thể bạn muốn tạo ra một bầu không khí tích cực hơn, tôn trọng, cởi mở và tin tưởng nhau hơn giữa các thành viên trong gia đình. *Động lực thúc đẩy* sẽ giúp bạn thực hiện điều đó.

Nhưng động lực của bạn bị ngăn cản bởi các *áp lực kìm hãm* – những khuôn mẫu khác nhau do cha mẹ áp đặt, những thói quen đã được định hình của một vài thành viên trong gia đình, công việc hoặc những đòi hỏi khác về thời gian và sức lực của bạn.

Tăng *động lực thúc đẩy* có thể đem lại một số kết quả tạm thời. Nhưng khi các *áp lực kìm hãm* vẫn còn thì việc tăng lực đẩy sẽ rất khó khăn. Cũng giống như việc đẩy vào

một chiếc lò xo; bạn đẩy càng mạnh thì càng khó đẩy hơn, cho đến một lúc nào đó, lực của chiếc lò xo sẽ hất tung bạn trở lại.

Nhưng khi bạn đồng tâm hiệp lực, bạn sẽ sử dụng động cơ của Thói quen thứ tư, kỹ năng của Thói quen thứ năm và sự tương tác của Thói quen thứ sáu để xử lý trực tiếp các *áp lực kìm hãm*. Bạn rã chúng, nới lỏng chúng, và tạo ra những phát kiến mới biến chúng thành lực đẩy. Bạn sẽ kéo theo nhiều người khác tham gia xử lý vấn đề, làm cho họ cảm thấy đó cũng chính là vấn đề của họ.

Nhờ đó, những mục tiêu mới, những mục tiêu được mọi người chia sẻ sẽ được xác lập và công việc của bạn, của cả tập thể sẽ được nâng lên theo những cách không ai có thể hình dung trước được. Cảm hứng nảy sinh trong quá trình chuyển động đó sẽ tạo ra một nền văn hóa mới. Những người tham gia sẽ được tiếp thêm sức mạnh bởi tư duy mới mẻ nhờ vào các phương án và cơ hội mới.

Tôi đã nhiều lần tham gia vào các cuộc đàm phán giữa những người đang bất hòa với nhau và thuê các luật sư để bảo vệ lập trường của mình. Tất cả hành động đó chỉ làm cho các vấn đề trầm trọng thêm, bởi vì mối quan hệ giao tiếp giữa họ sẽ trở nên xấu đi khi thông qua con đường pháp lý. Mức độ tin cậy xuống thấp đến nỗi các bên cảm thấy họ không còn giải pháp nào khác ngoài đưa vấn đề ra tòa.

"Các ông có còn quan tâm tìm giải pháp cùng thắng không?", tôi hỏi.

Câu trả lời thường là có, nhưng phần lớn người ta không nghĩ rằng điều này có thể xảy ra.

"Nếu tôi có thể làm cho bên kia cũng đồng ý, liệu ông có muốn bắt đầu quá trình giao tiếp thực sự với nhau không?"

Kết quả của hầu hết các trường hợp thật đáng kinh ngạc. Những vấn đề tranh cãi về pháp lý và tâm lý trong nhiều tháng bỗng chốc được giải quyết chỉ trong vài giờ hoặc vài ngày. Hầu hết giải pháp đạt được không phải là giải pháp thỏa hiệp của tòa; đó là giải pháp chung sức, tốt hơn giải pháp mà mỗi bên đưa ra lúc ban đầu. Và trong hầu hết các trường hợp, các mối quan hệ được duy trì, dù lúc đầu có vẻ như mức độ tin cậy xuống rất thấp và sự rạn nứt trong mối quan hệ lớn đến mức khó có thể hàn gắn được.

Lần nọ, người quản lý của một nhà sản xuất đến gặp tôi. Ông ta đang bị một khách hàng lâu năm kiện vì sản phẩm mua về không đạt yêu cầu chất lượng. Cả hai bên đều cảm thấy có lý khi bảo vệ lập trường đúng đắn của mình và cho rằng bên kia hoàn toàn sai trái, không đáng tin cậy.

Khi họ bắt đầu thực hành Thói quen thứ năm – *Lắng nghe và thấu hiểu,* thì có hai điều trở nên rõ ràng. Thứ nhất, những vấn đề giao tiếp ban đầu đã dẫn đến sự hiểu lầm và sau đó càng trầm trọng thêm do cả hai bên cùng lên án lẫn nhau. Thứ hai, lúc đầu cả hai đều có thiện chí và đều không muốn mất thêm chi phí ra tòa, nhưng rồi họ đã không tìm ra một giải pháp chung nào khác.

Một khi hai gút mắc trên được xác định rõ ràng và tinh thần của các Thói quen thứ 4, 5 và 6 được áp dụng thì tranh chấp nhanh chóng được giải quyết, mối quan hệ của hai bên tiếp tục phát triển.

Lần khác, tôi nhận được một cú điện thoại cầu cứu lúc sáng sớm của một nhà đầu tư địa ốc.

Ngân hàng muốn tịch thu tài sản vì ông ấy không tuân thủ lịch hoàn trả vốn và lãi. Ông ấy muốn có vốn bổ sung để đẩy nhanh dự án bán đất; sau đó, sẽ trả nợ ngân hàng. Nhưng ngân hàng đã từ chối cấp thêm vốn bổ sung cho đến khi họ thu hồi được nợ. Đây là một bài toán nan giải theo kiểu "con gà và quả trứng, thứ nào có trước".

Dự án của nhà đầu tư địa ốc trở nên sống dở chết dở. Đường sá bắt đầu bị cỏ dại tấn công; các khách hàng đã đặt tiền cọc lăm le phản đối khi nhìn thấy giá trị tài sản của họ bị sụt giá. Chính quyền thành phố cũng rất thất vọng trước một dự án chậm tiến độ. Cả ngân hàng và nhà đầu tư đã tiêu tốn hàng chục ngàn đô-la cho chi phí kiện cáo, nhưng vụ kiện vẫn chưa được tòa thụ lý qua nhiều tháng.

Trong tuyệt vọng, nhà đầu tư miễn cưỡng đồng ý thử làm theo các nguyên tắc của Thói quen thứ 4, 5 và 6. Ông ấy sắp xếp một cuộc họp với các viên chức ngân hàng, những người còn miễn cưỡng hơn cả ông.

Cuộc họp bắt đầu lúc 8 giờ sáng. Sự căng thẳng và thiếu tin cậy lẫn nhau lộ rõ. Các viên chức ngân hàng không nói gì cả; họ chỉ lắng nghe.

Trong thời gian một tiếng rưỡi đầu tiên, tôi thuyết trình về các Thói quen 4, 5 và 6. Đến 9 giờ 30 phút, tôi bước đến chiếc bảng đen và viết ra các mối quan tâm của ngân hàng dựa trên cơ sở sự hiểu biết trước đó của chúng tôi. Các viên chức ngân hàng vẫn không nói gì, nhưng khi chúng tôi xoáy vào *tư duy cùng thắng* và cố gắng để thấu hiểu họ thì họ bắt đầu cởi mở hơn.

Khi các viên chức ngân hàng tỏ ra đã hiểu vấn đề hơn, không khí cuộc họp thay đổi, và cảm giác nhiệt tình đối với triển vọng giải quyết tranh chấp trong ôn hòa trở nên rõ

ràng. Họ càng lúc càng nêu ra nhiều câu hỏi, kể cả các câu hỏi mang tính cá nhân.

Đến 11 giờ, các viên chức ngân hàng vẫn tin là mình đúng nhưng họ đã cảm thấy hiểu vấn đề, không còn chống đối và hách dịch nữa. Vào lúc đó, họ đủ cởi mở để lắng nghe mối quan tâm của nhà đầu tư. Điều này dẫn đến sự hiểu biết lẫn nhau sâu sắc hơn. Và việc giao tiếp trên tinh thần *cùng thắng* như thế cuối cùng đã ngăn chặn được những tranh chấp lớn hơn có thể xảy ra.

Đến 12 giờ, nhà đầu tư và các viên chức của ngân hàng rời cuộc họp mang theo bản kế hoạch để cùng nhau trình cho Hiệp hội các chủ sở hữu bất động sản thành phố. Mặc dù vẫn còn một số diễn biến phức tạp kéo theo, nhưng cuộc đấu tại tòa đã không diễn ra và dự án tiếp tục được thực hiện cho đến ngày nghiệm thu thành công.

Tôi không có ý nói rằng người ta không nên dùng đến biện pháp pháp lý để giải quyết mâu thuẫn. Trong một số trường hợp nhất định, vẫn phải áp dụng luật pháp, nhưng hãy xem đó là biện pháp cuối cùng, không phải đầu tiên. Nếu người ta dùng nó quá sớm, ngay cả với ý nghĩa ngăn ngừa thì đôi khi, nỗi lo sợ và mô thức pháp lý sẽ tạo ra quá trình suy nghĩ và hành động không thể đồng tâm hiệp lực với nhau được.

9. Bản chất của tự nhiên là đồng tâm hiệp lực

Sinh thái là từ mô tả một cách cơ bản về *chủ nghĩa đồng tâm hiệp lực* trong tự nhiên – tất cả mọi sự vật, hiện tượng đều có mối liên hệ với nhau. Đó là mối quan hệ trong đó sức mạnh sáng tạo được phát huy tối đa, cũng như sức mạnh thực sự trong *7 Thói quen* nằm trong mối quan hệ lẫn

nhau, không phải là thói quen của riêng từng người.

Mối quan hệ mật thiết giữa các bộ phận cũng là một sức mạnh của văn hóa đồng tâm hiệp lực. Nếu mọi người tham gia một cách tích cực, chân thành và kiên định trong việc phân tích và giải quyết vấn đề thì sự sáng tạo và cam kết của họ đối với những gì họ tạo ra càng được phát huy nhiều hơn. Tôi tin rằng đây chính là bản chất của sức mạnh trong triết lý kinh doanh của người Nhật, một triết lý đã làm thay đổi cả thị trường thế giới.

Đồng tâm hiệp lực luôn đem lại kết quả tốt hơn, đó là một nguyên tắc đúng đắn. Nó là kết quả trọn vẹn của tất cả các thói quen đã nói ở các chương trước. Nó đem lại sự thành đạt trong một thực tại tương thuộc – làm việc tập thể, xây dựng tập thể, phát triển sự đoàn kết và sáng tạo với những người khác.

Mặc dù không thể kiểm soát được các mô thức của người khác trong tương tác có tính tương thuộc, cũng như bản thân quá trình đồng tâm hiệp lực, nhưng ngay trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* của bạn cũng có rất nhiều sức mạnh *đồng tâm hiệp lực.* Bạn có thể liên kết cả hai chiều của năng lực tự nhiên, một chiều là phân tích và một chiều là sáng tạo. Bạn có thể coi trọng sự khác biệt giữa chúng và vận dụng sự khác biệt này làm hạt nhân cho sự sáng tạo.

Bạn có thể *đồng tâm hiệp lực* ngay trong chính mình ở môi trường có sự đối đầu. Bạn không nên xúc phạm người khác và cố gắng tránh các năng lượng tiêu cực; bạn có thể tập trung nhìn nhận mặt tốt của người khác và sử dụng điều đó để cải thiện quan niệm, mở rộng tầm nhìn của mình.

Bạn có thể rèn luyện sự dũng cảm trong các tình huống có tính *tương thuộc* bằng sự cởi mở, bộc lộ ý nghĩ, tình cảm

và kinh nghiệm của mình theo cách có thể khuyến khích người khác noi theo.

Bạn có thể coi trọng sự khác biệt ở người khác. Khi có ai đó bất đồng ý kiến với bạn, bạn có thể nói "Được rồi! Anh nhìn vấn đề khác với tôi". Không nhất thiết phải đồng ý với họ mà trước hết, bạn chỉ cần khẳng định điều họ muốn, rồi tìm hiểu vấn đề của họ sau.

Trong trường hợp bạn chỉ nhìn thấy có hai giải pháp, một của bạn và một của người khác kém hiệu quả hơn, bạn có thể nhìn vào giải pháp thứ ba. Hầu như luôn luôn có giải pháp thứ ba trong mọi trường hợp và nếu biết vận dụng triết lý *cùng thắng* cũng như thực sự cố gắng để thấu hiểu người khác, bạn sẽ tìm ra giải pháp tốt hơn cho các bên liên quan.

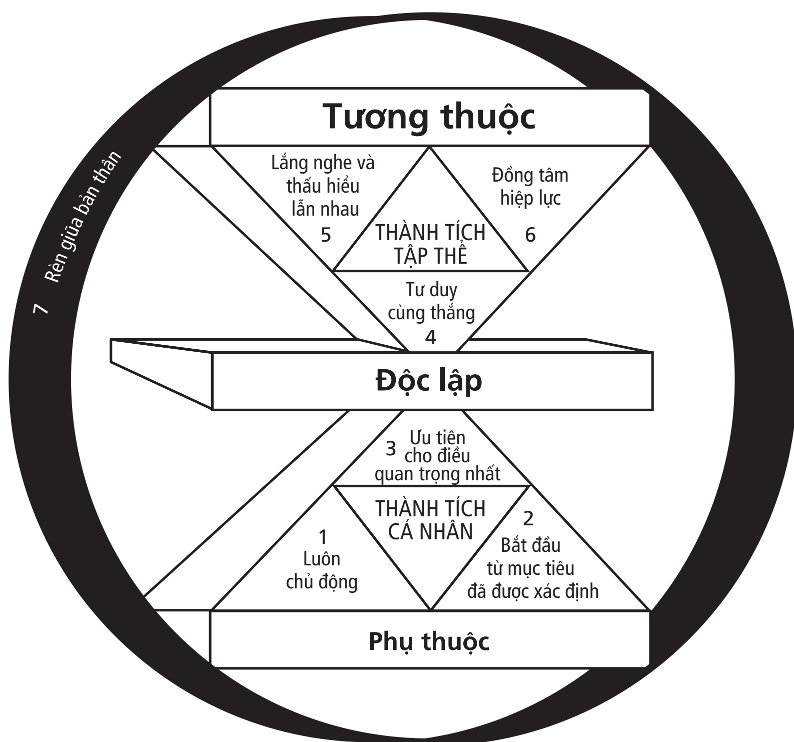
GỢI Ý ÁP DỤNG:

1. Hãy nghĩ về một hoàn cảnh mà ai đó có cách nhìn nhận sự vật khác với bạn. Xem xét để vận dụng sự khác biệt đó làm bàn đạp đưa đến giải pháp thứ ba. Có thể hỏi ý kiến người đó về vấn đề bạn đang gặp phải. Cần coi trọng những ý kiến khác biệt mà bạn sẽ nghe.
2. Lập danh sách những người làm bạn khó chịu. Họ có thể đại diện cho những ý kiến khác biệt để dẫn đến sự đồng tâm hiệp lực nếu như bạn có được sự an toàn nội tại lớn hơn và biết coi trọng sự khác biệt.
3. Nhận diện một vài tình huống mà bạn muốn thực hiện đồng tâm hiệp lực cùng với nhóm làm việc của mình. Cần có điều kiện gì để hỗ trợ cho sự đồng tâm hiệp lực? Bạn sẽ làm gì để tạo ra những điều kiện đó?
4. Khi bạn bất đồng ý kiến hay đối đầu với ai đó, hãy cố gắng hiểu các mối quan tâm đằng sau lập trường của họ. Hãy xử lý những mối quan tâm đó một cách sáng tạo trên tinh thần các bên cùng có lợi.

CHƯƠNG BỐN

ĐỔI MỚI

Thói quen thứ bảy
RÈN GIŨA BẢN THÂN



Các nguyên tắc tự đổi mới hợp lý

"Đôi khi nghĩ về những hệ quả lớn từ những chuyện nhỏ, tôi chợt nhận ra rằng, chẳng có gì là nhỏ cả."

- Bruce Barton

Hãy hình dung trong tâm trí tình huống sau.

Bạn gặp ai đó đang miệt mài cưa một cái cây trong rừng, bạn hỏi:

"Anh đang làm gì đó?"

"Anh không nhìn thấy à?", người nọ có vẻ bực mình, "Tôi đang đốn cây".

"Anh trông mệt lắm rồi đấy! Anh cưa được bao lâu rồi?"

"Hơn năm tiếng rồi", anh ta đáp, "Tôi kiệt sức mất thôi. Đây quả là một công việc nặng nhọc".

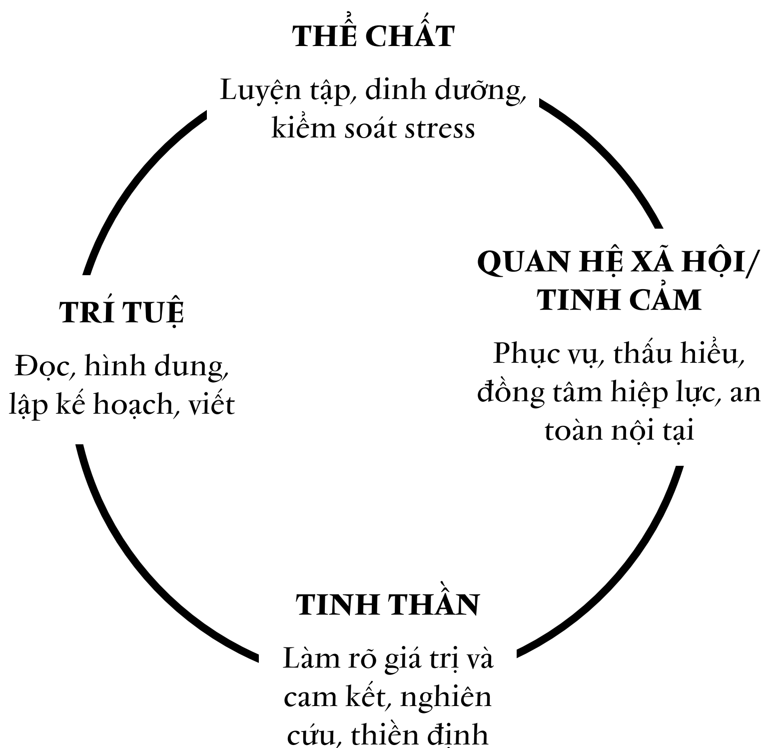
"Vậy tại sao anh không nghỉ một lát và mài sắc lại lưỡi cưa", bạn hỏi, "Tôi tin rằng anh sẽ cưa nhanh hơn rất nhiều".

"Tôi không có thời gian để mài cưa", người đàn ông trả lời, "Tôi quá bận cưa cây rồi!".

Thói quen thứ bảy là dành thời gian để mài giũa bản thân. Nó nằm xung quanh các thói quen khác trong mô thức *7 Thói quen,* giúp cho các thói quen khác được vận dụng vào thực tế cuộc sống.

1. Bốn khía cạnh của tự đổi mới

Thói quen thứ bảy là PC (năng lực sản xuất) của cá nhân. Nó bảo tồn và tăng cường tài sản lớn nhất của bạn – con người bạn. Nó đổi mới bốn mặt của con người bạn – *thể chất, tinh thần, trí tuệ* và *quan hệ xã hội/tình cảm*.



Mặc dù cách dùng từ khác nhau, nhưng hầu hết các triết lý của cuộc sống đều đề cập công khai hoặc ẩn dụ bốn mặt trên. Nhà triết học Herb Shepherd mô tả một cuộc sống cân bằng lành mạnh gồm bốn giá trị: viễn cảnh (tinh thần), tự chủ (trí tuệ), liên kết (xã hội) và bền vững (thể chất). Một lý thuyết khác về động cơ cho rằng một tổ chức đúng đắn bao gồm bốn mặt (hay bốn động cơ): kinh tế (thể chất), cách cư xử với con người (xã hội), cách phát triển, sử dụng con người (trí tuệ) và sự đóng góp của tổ chức (tinh thần).

Rèn giũa bản thân về cơ bản phải thể hiện được cả bốn động cơ này, có nghĩa là rèn luyện cả bốn mặt của con người một cách thường xuyên, nhất quán và hợp lý.

Để làm được điều này, chúng ta phải là người luôn chủ động. Dành thời gian để *rèn giũa bản thân* là hoạt động thuộc Phần tư thứ hai, mang tính chủ động, trái ngược với hoạt động thuộc Phần tư thứ nhất, do tính chất khẩn cấp của nó nên chúng ta bị động và luôn phải chịu sức ép từ nó.

Cần phải thúc đẩy PC cá nhân cho đến khi nó trở thành bản chất thứ hai, một thói quen lành mạnh. Vì nó nằm ở giữa *Vòng tròn Ảnh hưởng* của chúng ta, nên chỉ có chúng ta, chứ không phải ai khác, mới có thể điều khiển được.

Đây là đầu tư lớn nhất chúng ta có thể thực hiện trong đời – đầu tư vào chính mình, đầu tư vào công cụ duy nhất chúng ta có được để đương đầu với cuộc sống và cống hiến cho cuộc sống. Chúng ta là công cụ để thực hiện mục đích của mình, và để thành đạt, chúng ta cần nhận thức được tầm quan trọng của việc thường xuyên *rèn giũa bản thân* ở cả bốn mặt sau đây.

Thể chất

Rèn luyện thể chất nghĩa là luôn quan tâm chăm sóc cơ thể mình – ăn uống đầy đủ dinh dưỡng, nghỉ ngơi, thư giãn và luyện tập sức khỏe thường xuyên.

Luyện tập là một trong các hoạt động thuộc Phần tư thứ hai, là những hoạt động có sức bật lớn mà đa số chúng ta không làm thường xuyên bởi vì nó không phải là việc cấp bách. Và vì chúng ta không làm, nên sớm muộn gì, chúng ta cũng sẽ rơi vào Phần tư thứ nhất - đối phó với vấn đề sức khỏe và khủng hoảng xảy ra - như một hậu quả tất yếu của sự thiếu chăm sóc bản thân.

Đa số chúng ta nghĩ rằng mình không có đủ thời gian để rèn luyện sức khỏe. Thật là một mô thức méo mó! Chúng ta có thời gian, nhưng chúng ta không muốn làm! Sáu giờ một tuần hay tối thiểu 30 phút một ngày, lượng thời gian đó không thể nói là quá nhiều, nếu xét đến lợi ích nó mang lại cho 160 giờ còn lại trong tuần.

Rèn luyện thể chất cũng không đòi hỏi bạn phải có dụng cụ tập luyện đặc biệt nào. Còn nếu có điều kiện, bạn cũng có thể đến câu lạc bộ hay các phòng thể dục thẩm mỹ để dùng các thiết bị ở đó, hoặc chơi các môn thể thao đòi hỏi kỹ năng như quần vợt, bóng rổ. Nhưng để *rèn giũa bản thân* thì điều đó không cần thiết lắm.

Một chương trình rèn luyện sức khỏe tốt là chương trình bạn có thể thực hiện ở nhà, và rèn luyện cho cơ thể bạn ba phẩm chất: sức chịu đựng, sự dẻo dai và sức mạnh.

Sức chịu đựng có được từ các bài tập thể dục tay chân, làm tăng hiệu quả hoạt động của hệ tim mạch. Mặc dù tim được cấu tạo bởi các cơ, nhưng chúng ta không thể luyện

tập nó một cách trực tiếp, mà chỉ có thể luyện tập thông qua các nhóm cơ bắp lớn khác, đặc biệt là cơ bắp chân. Đó là lý do vì sao các môn luyện tập như đi bộ nhanh, chạy, đạp xe, bơi lội, trượt tuyết đường dài, chạy tại chỗ... là rất bổ ích.

Bạn được coi là có sức khỏe nếu có thể làm tăng nhịp tim lên ít nhất 100 lần/một phút và giữ ở mức đó trong vòng 30 phút.

Sự dẻo dai có được nhờ luyện tập co giãn. Hầu hết chúng ta đều được khuyên nên khởi động trước và thư giãn sau khi tập thể dục. Khởi động trước khi tập giúp thả lỏng cơ bắp và làm nóng cơ thể để chuẩn bị cho các bài tập nặng hơn. Thư giãn sau khi tập giúp làm tan axít lactic, nhờ đó bạn không cảm thấy đau và cứng người.

Sức mạnh có được nhờ luyện tập sức bền của cơ bắp, như các môn thể dục dụng cụ, hít đất, xà đơn xà kép, các bài tập đứng lên ngồi xuống và tập tạ. Tùy theo hoàn cảnh mà bạn tập trung vào việc luyện tập đến đâu. Nếu bạn lao động chân tay thì việc tăng sức mạnh sẽ giúp cải thiện những kỹ năng trong công việc của bạn. Nếu công việc của bạn về cơ bản là ngồi bàn giấy thì chỉ cần tăng thêm chút ít sự rắn chắc của cơ thể qua thể dục dụng cụ hay các bài tập co giãn là đủ.

Bản chất của sự tăng cường thể chất là *rèn giũa bản thân,* rèn luyện thân thể thường xuyên để có thể duy trì và nâng cao hiệu suất làm việc, thích nghi và hưởng thụ.

Cũng cần phải có sự hiểu biết trong việc xây dựng chương trình luyện tập. Mọi người thường có xu hướng tập luyện quá sức, đặc biệt là những người không rèn luyện thường xuyên. Điều đó có thể gây ra đau đớn, thương tích

không cần thiết và thậm chí thương tật vĩnh viễn. Tốt hơn cả là nên bắt đầu chậm rãi. Mọi chương trình luyện tập đều cần phải tuân theo các kết quả nghiên cứu mới nhất, các chỉ dẫn của huấn luyện viên và theo sự tự nhận thức của bản thân.

Nếu bạn chưa bao giờ luyện tập, cơ thể của bạn sẽ chiều theo thói quen được nghỉ ngơi thoải mái. Tuy nhiên, bạn hãy luôn chủ động và cố gắng luyện tập, dù lúc đầu có thể phải miễn cưỡng. Dù trời có mưa vào đúng buổi sáng bạn có kế hoạch tập chạy bộ thì bạn vẫn cứ tập. Trời mưa ư, càng tốt! Bạn sẽ rèn luyện cả thể chất lẫn ý chí.

Bạn đang thực hiện những hoạt động thuộc Phần tư thứ hai, vốn đem lại những kết quả phi thường về lâu dài. Dần dần từng bước, bạn nâng cao khả năng của cơ thể để làm những việc khó hơn. Khi đó, bạn sẽ cảm thấy những hoạt động bình thường trở nên dễ dàng và dễ chịu hơn. Bạn sẽ có nhiều năng lượng hơn vào buổi chiều và cảm giác "quá mệt mỏi" trước đây sẽ được thay thế bằng sức mạnh tráng kiện để làm những việc bạn muốn.

Có thể lợi ích lớn nhất bạn có được từ việc rèn luyện thân thể là tăng cường thói quen luôn chủ động. Việc hành động dựa vào sức mạnh thể chất thay vì phản ứng lại mọi *áp lực kìm hãm* sẽ có tác động sâu sắc đến mô thức, lòng tự trọng, sự tự tin và phẩm chất của bản thân bạn.

Tinh thần

"Rèn giũa" tinh thần mang lại sự định hướng cho cuộc sống của bạn. Điều này có quan hệ chặt chẽ với Thói quen thứ hai.

Tinh thần là cốt lõi, là trung tâm, là sự cam kết của bạn

đối với hệ thống giá trị của mình. Đây là lĩnh vực rất riêng tư nhưng cực kỳ quan trọng của cuộc sống. Nó sẽ huy động các nguồn lực để tạo nguồn cảm hứng, nâng cao tâm hồn và gắn bạn với những chân lý muôn thuở của nhân loại. Mỗi người thực hiện điều này rất khác nhau.

Tôi "rèn giũa" tinh thần hàng ngày qua sự suy ngẫm kinh thánh, vì nó đại diện cho hệ thống giá trị của tôi. Khi tôi đọc và suy ngẫm, tôi cảm thấy mình được đổi mới, được tiếp thêm sức mạnh, tập trung và củng cố quyết tâm để cống hiến.

Đắm chìm vào tác phẩm văn học hay âm nhạc cũng có thể làm đổi mới tinh thần cho một số người. Có người lại tìm thấy sự đổi mới tinh thần của mình thông qua sự giao tiếp với thiên nhiên; thiên nhiên ban ơn cho những ai đắm mình vào nó. Khi bạn rời khỏi thành phố ồn ào và nhốn nháo để đắm mình vào khung cảnh hài hòa và êm ái của một vùng quê, bạn sẽ thấy tâm hồn mình như được thanh lọc.

Arthur Gordon từng chia sẻ với chúng ta câu chuyện thú vị về sự đổi mới tinh thần của chính ông. Trong câu chuyện nhỏ có nhan đề "Nước triều dâng", ông kể về một thời kỳ nhàm chán và đơn điệu trong cuộc đời mình, không có sự nhiệt tình, không còn nỗ lực sáng tác. Ông cảm thấy cuộc đời vô nghĩa. Cuối cùng, ông quyết định nhờ một bác sĩ y khoa giúp đỡ.

Bác sĩ bảo ông dành cả ngày hôm sau đến một nơi mà ông có nhiều kỷ niệm nhất khi còn nhỏ. Ông có thể mang theo đồ ăn nhưng đừng nói chuyện với ai, cũng không được đọc, viết hay nghe đài. Tiếp theo, bác sĩ viết cho ông bốn đơn thuốc và bảo ông mở từng cái ra xem lúc 9 giờ sáng, 12 giờ trưa, 3 giờ chiều và 6 giờ tối.

Thế là sáng hôm sau, Gordon đi ra bãi biển. Khi mở đơn thuốc thứ nhất ra đọc, trên đó ghi "Hãy lắng nghe cẩn thận", ông nghĩ là bác sĩ mất trí. Nhưng vì đã đồng ý làm theo chỉ dẫn của bác sĩ nên ông cố kiên nhẫn ngồi lắng nghe. Ông nghe thấy tiếng sóng biển vỗ rầm rì, tiếng chim chóc gọi nhau ríu rít... Ông bắt đầu suy nghĩ về những bài học mà biển đã dạy khi ông còn nhỏ – sự kiên trì, tôn trọng và sự nhận thức về tính tương thuộc giữa các sinh vật. Ông tiếp tục lắng nghe trong sự im lặng, và cảm thấy sự thanh thản trong tâm hồn tăng lên. Đến trưa, ông mở tờ giấy thứ hai ra và đọc thấy dòng chữ "Cố gắng quay trở lại". "Quay trở lại cái gì mới được chứ?", ông thắc mắc. Có thể là thời thơ ấu, có thể là những kỷ niệm, có thể là quãng thời gian hạnh phúc đã qua. Ông nghĩ về quá khứ của mình, về những khoảnh khắc của niềm vui. Ông cố gắng hồi tưởng... Và trong khi nhớ lại như vậy, ông cảm thấy lòng mình ấm áp hẳn lên.

Đến ba giờ chiều, ông mở tờ giấy thứ ba ra đọc. Đơn thuốc này dường như có chút gì đó khó thực hiện hơn những cái trước: "Hãy kiểm tra lại các động cơ". Ông bắt đầu nghĩ về những điều ông muốn – thành công, công nhận, an toàn – và biện minh cho tất cả điều đó. Thế rồi, ông chợt phát hiện ra rằng những động cơ đó không được tích cực cho lắm và có thể đó là câu trả lời cho tình trạng bế tắc hiện nay của ông. Ông xem xét các động cơ của mình sâu hơn. Ông suy nghĩ về niềm hạnh phúc đã qua. Và cuối cùng, ông đã tìm ra câu trả lời.

Ông viết: "Tôi đột nhiên nhận ra một sự thật rằng, động cơ lệch lạc sẽ chỉ kéo theo những điều sai trái. Không có gì khác nhau, dù bạn là người đưa thư, thợ cắt tóc, nhân viên bán bảo hiểm, người nội trợ, hay bất cứ ngành nghề gì.

Bạn sẽ là người làm tốt công việc của mình, miễn bạn cảm thấy đang phục vụ cộng đồng. Nhưng nếu bạn chỉ quan tâm chăm lo cho bản thân thì bạn sẽ làm việc kém đi. Đó là một quy luật không thể lay chuyển được".

Đến sáu giờ tối, với đơn thuốc cuối cùng, ông không mất nhiều thời gian để hoàn thành. Trên mảnh giấy có dòng chữ "Hãy viết những ưu phiền lên cát". Thả mảnh giấy bay đi, ông cúi xuống nhặt một mảnh vỏ sò và viết tất cả những nỗi ưu phiền của mình lên mặt cát. Sau đó ông quay bước đi mà không nhìn lại, biết rằng sau lưng mình, thủy triều đã sắp lên...

Nhà cải cách vĩ đại Martin Luther King từng nói: "Tôi có nhiều việc phải làm hôm nay, nhưng tôi vẫn cần phải có một giờ để quỳ gối cầu nguyện". Đối với ông, cầu nguyện không phải là một nghĩa vụ máy móc mà là sức mạnh để giải phóng và nhân lên nguồn năng lượng trong cơ thể.

Có người hỏi một sư phụ Thiền tông: "Làm thế nào mà ngài luôn giữ được sự thanh thản và bình an như vậy?". Ông trả lời: "Tôi không bao giờ rời khỏi nơi thiền định của mình". Ông ấy thực hành thiền định mọi nơi, mọi lúc, luôn mang theo mình những giờ phút bình an cả trong tâm trí và con tim.

Khi dành thời gian để suy tư về những trọng tâm của cuộc sống, về ý nghĩa cuộc sống, chúng ta sẽ cảm thấy tinh thần mình tươi trẻ hơn. Đó là lý do vì sao tôi tin rằng *tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân* lại thật sự quan trọng. Nếu hiểu được sâu sắc trọng tâm và mục đích cuộc sống của mình, chúng ta có thể thường xuyên rà soát lại và tận tâm với những giá trị đó.

Nhà lãnh đạo tôn giáo David O. McKay nói rằng:

"Cuộc chiến lớn nhất của cuộc sống là cuộc đấu tranh hàng ngày diễn ra bên trong các khoảng lặng tâm hồn chúng ta". Nếu chiến thắng trong các cuộc đấu tranh đó, nếu giải quyết được cuộc xung đột nội tâm, bạn sẽ tìm thấy cảm giác bình an. Và bạn sẽ nhận thấy quá trình hướng đến sự hợp tác, thúc đẩy cho lợi ích và sự tốt đẹp của người khác, vui mừng vì thành công của người khác – *những thành tích tập thể* – sẽ diễn ra một cách tự nhiên.

Trí tuệ

Trí tuệ của chúng ta phát triển đến mức nào đa phần phụ thuộc vào việc học tập. Nhưng ngay sau khi ra trường, rất nhiều người trong chúng ta để kiến thức của mình teo tóp lại. Chúng ta không còn giữ được thói quen đọc sách, không còn tìm hiểu, tiếp thu tri thức mới ngoài lĩnh vực hoạt động của mình. Thay vào đó, chúng ta dành thời gian để tận hưởng các thú vui, chẳng hạn như xem TV.

Kết quả khảo sát cho thấy tại hầu hết các gia đình, thời gian mở TV là từ 35 đến 45 giờ một tuần. Thời gian đó bằng thời gian làm việc hàng tuần của nhiều người, nhiều hơn thời gian dành cho việc học. Điều đó cho thấy ảnh hưởng xã hội rất lớn của TV. Chúng ta cũng bị chi phối bởi mọi giá trị được truyền đạt thông qua truyền hình. Điều đó có thể có ảnh hưởng đến chúng ta một cách tinh tế và khó nhận thấy. Xem truyền hình một cách khôn ngoan đòi hỏi phải biết tự quản lý bản thân hiệu quả theo Thói quen thứ ba, giúp bạn phân biệt và lựa chọn các chương trình thông tin, truyền cảm hứng và giải trí có lợi nhất và phù hợp với mục đích và giá trị của bạn.

Trong gia đình tôi, chúng tôi hạn chế thời gian xem TV khoảng 7 giờ một tuần, trung bình mỗi ngày khoảng một

giờ. Chúng tôi họp gia đình, thảo luận và xem xét các số liệu về tác động của TV đến cuộc sống gia đình. Qua thảo luận, chúng tôi nhận ra rằng nhiều người trở nên ghiền các chương trình phim truyền hình nhiều tập ủy mị hay một loại chương trình đặc biệt nào đó.

Tôi phải cám ơn các phát minh mới trong lĩnh vực giải trí đã làm phong phú đời sống tinh thần, đóng góp vào mục đích và ý nghĩa của cuộc sống chúng ta. Nhưng nhiều chương trình giải trí chỉ làm mất thời gian, ảnh hưởng xấu đến sức khỏe, nhận thức thẩm mỹ của chúng ta nếu chúng ta quá phụ thuộc vào nó. Chúng ta cần rèn luyện Thói quen thứ ba và quản lý bản thân hiệu quả để sử dụng được tối đa mọi nguồn lực nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống của mình.

Học tập, học tập không ngừng, không ngừng "rèn giũa" và mở rộng tri thức, chính là phương pháp tự đổi mới tinh thần hiệu nghiệm. Đôi khi, việc này đòi hỏi một chương trình học tập có hệ thống; nhưng thường là không cần. Những ai luôn chủ động có thể tìm ra rất nhiều cách khác nhau để tự học.

Rèn luyện phương pháp tách rời chương trình học của chính mình và xem xét nó là một điều cực kỳ có giá trị. Theo tôi, đó chính là nội dung cốt yếu của phương pháp học tập tự do, tức khả năng xem xét các câu hỏi, mục đích và các mô thức trong quá trình đối chiếu với thực tế khách quan. Đào tạo một cách rập khuôn, máy móc sẽ thu hẹp và đóng kín tư duy, làm cho những giả thiết được đưa ra trong quá trình học không bao giờ được xem xét, mổ xẻ thấu đáo.

Không có cách nào tăng cường và mở rộng sự hiểu biết của mình tốt hơn việc tạo thói quen thường xuyên đọc

sách. Đây là một hoạt động khác nằm trong Phần tư thứ hai. Qua đó, bạn có thể tiếp cận với những tư tưởng lớn trên thế giới qua các thời đại. Tôi khuyên các bạn nên bắt đầu bằng mục tiêu đọc một cuốn sách một tháng, sau đó một cuốn hai tuần, rồi một cuốn một tuần.

Những cuốn sách có giá trị sẽ giúp chúng ta mở rộng nhận thức về văn hóa, đổi mới tinh thần cũng như thanh lọc tâm hồn. Đặc biệt, nếu thực hành Thói quen thứ năm, nghĩa là không dùng cái nhìn chủ quan của mình để phán xét vội vàng, chúng ta có thể hiểu một cách thấu đáo nội dung, ý nghĩa mà tác giả muốn chuyển tải dưới lớp ngôn từ.

Viết cũng là một phương pháp hiệu quả để "rèn giũa" trí tuệ. Duy trì việc ghi chép hàng ngày những suy nghĩ, những trải nghiệm, những ý tưởng và những điều đã học sẽ giúp cho tâm trí minh mẫn, chính xác và nhạy bén. Việc viết nhật ký hay viết thư cũng có ảnh hưởng đến khả năng tư duy rõ ràng và sự hiểu biết thấu đáo.

Tổ chức và lập kế hoạch công việc là một hình thức khác của "rèn giũa" trí tuệ, có liên quan đến các Thói quen 2 và 3. Nó bắt đầu với "mục tiêu đã được xác định" và nỗ lực tổ chức thực hiện để đạt được mục tiêu đó. Nó luyện tập khả năng hình dung và tưởng tượng của bạn, giúp bạn nhìn thấy mục đích cuối cùng ngay từ đầu để mường tượng toàn bộ cuộc hành trình, chí ít về nguyên tắc, chứ không phải chỉ là những bước đi.

Rèn giũa bản thân ở cả ba mặt – thể chất, tinh thần và trí tuệ – là sự rèn luyện thuộc về *thành tích cá nhân* hàng ngày. Điều đó sẽ cải thiện được rất nhiều chất lượng, tính hiệu quả của các hoạt động, kể cả giấc ngủ sâu và yên bình của bạn. Nó sẽ tạo ra một sức mạnh lâu dài về thể chất, tinh

thần và trí tuệ giúp bạn vượt qua mọi khó khăn, thách thức trong cuộc sống.

> Một ngày nào đó trong tương lai, bạn sẽ phải vật lộn cưỡng lại sức cám dỗ mạnh mẽ, hay run rẩy trước nỗi đau ghê gớm của cuộc đời. Nhưng cuộc đấu tranh thực sự là ở đây, ngay lúc này... Bây giờ chính là lúc bạn quyết định, khi sự đau khổ tột cùng hay cám dỗ đó đến, bạn sẽ là kẻ thất bại nhục nhã hay là kẻ chiến thắng vinh quang. Tính cách chỉ có được bằng quá trình rèn luyện liên tục lâu dài và ổn định.
>
> Phillips Brooks

Quan hệ xã hội/tình cảm

Trong khi các mặt thể chất, tinh thần và trí tuệ có liên hệ chặt chẽ với các Thói quen 1, 2 và 3 – tập trung vào các nguyên tắc về tầm nhìn, sự lãnh đạo và quản trị bản thân – thì khía cạnh quan hệ xã hội/tình cảm lại tập trung vào các Thói quen 4, 5 và 6, tức các nguyên tắc lãnh đạo bản thân, giao tiếp thấu hiểu và hợp tác sáng tạo.

Khía cạnh xã hội và tình cảm trong cuộc sống của chúng ta hòa quyện nhau vì cuộc sống tình cảm được phát triển và thể hiện chủ yếu trong các mối quan hệ của chúng ta đối với người khác.

Tự đổi mới quan hệ xã hội/tình cảm không đòi hỏi nhiều thời gian như đổi mới các mặt khác. Chúng ta có thể thực hiện nó trong sự tương tác hàng ngày với người khác, nhưng vẫn cần phải rèn luyện. Chúng ta có thể phải miễn cưỡng vì chưa đạt được các kỹ năng cần thiết cho các Thói quen 4, 5, 6 để có được sự tương tác một cách tự nhiên.

Giả sử bạn là một người rất quan trọng trong cuộc sống của tôi – có thể là sếp tôi, cấp dưới, đồng sự, bạn bè, láng giềng, vợ/chồng, con cái hay một thành viên trong gia đình tôi – nhưng giữa chúng ta lại có cách nhìn khác nhau; chúng ta nhìn sự vật qua các lăng kính khác nhau.

Do đó, tôi thấy cần phải thực hành Thói quen thứ tư. Tôi đến gặp bạn và nói: "Tôi thấy rằng chúng ta đang tiếp cận vấn đề một cách khác nhau. Tại sao chúng ta không trao đổi cho đến khi tìm ra một đáp án chung mà cả hai đều hài lòng. Bạn có đồng ý như vậy không?". Hầu hết mọi người sẽ trả lời "Có".

Sau đó, tôi chuyển sang Thói quen thứ năm: "Để tôi lắng nghe bạn trước". Thay vì nghe để đối phó, tôi lắng nghe để thấu hiểu một cách sâu sắc, để nhận ra đâu là mô thức của bạn. Cho đến khi có thể giải thích được quan điểm của bạn như chính bạn, tôi mới tập trung vào trình bày quan điểm của tôi để bạn hiểu rõ hơn.

Dựa vào cam kết tìm ra giải pháp mà cả hai bên đều hài lòng và sự hiểu biết sâu sắc quan điểm của nhau, bạn và tôi sẽ chuyển sang Thói quen thứ sáu. Chúng ta cùng nhau tìm ra *giải pháp thứ ba* - mà cả hai đều công nhận là tốt hơn giải pháp của mỗi bên lúc đầu - nhằm giải quyết sự khác biệt giữa chúng ta.

Sự thành công của Thói quen 4, 5 và 6 không phụ thuộc vào trí tuệ, mà là tình cảm. Điều này nằm ở nhận thức về sự an toàn của chúng ta.

Nếu cảm giác an toàn xuất phát từ các nguồn lực bên trong, chúng ta sẽ có sức mạnh để thực hành các thói quen thuộc phạm trù *thành tích cá nhân*. Sự an toàn nội tại có được từ đâu? Nó không nảy sinh từ việc người khác nghĩ về

bạn như thế nào, hay cư xử với bạn ra sao. Nó không xuất phát từ kịch bản mà ai đó trao cho bạn. Nó cũng không phát sinh từ hoàn cảnh hay lập trường của bạn. Nó bắt nguồn từ bên trong, từ những mô thức chính xác và các nguyên tắc đúng đắn nằm sâu trong khối óc và con tim của chúng ta. Nó nảy sinh từ lối sống trung thực, trong đó những thói quen hàng ngày phản ảnh những giá trị sâu sắc nhất của chúng ta.

Tôi tin rằng sống với chính bản thân mình là nguồn gốc cơ bản nhất của giá trị cá nhân. Tôi không đồng ý với những ai cho rằng bạn có thể nỗ lực để có được sự bình an trong tâm hồn. Sự bình an trong tâm hồn chỉ có được khi cuộc sống của bạn phù hợp với các nguyên tắc và giá trị đích thực. Không có con đường nào khác để đạt được sự bình an đó.

Sự an toàn nội tại cũng hình thành từ kết quả của một cuộc sống tương thuộc hiệu quả. Sự an toàn này có được nhờ nhận thức rõ ràng về giải pháp cùng thắng. Cuộc sống không phải lúc nào cũng là "có" hoặc "không", hầu như luôn có các giải pháp thứ ba cho mọi vấn đề. Bạn cũng có thể an toàn khi hiểu rằng bạn có thể bước ra khỏi khung tham chiếu của mình mà không đánh mất chính mình, rằng bạn có thể hiểu được người khác một cách thật sự và sâu sắc. Sự an toàn cũng phát sinh khi bạn tương tác một cách đúng đắn, sáng tạo, biết hợp tác với người khác và trải nghiệm những thói quen có tính tương thuộc.

Cũng có sự an toàn nội tại phát sinh từ việc phục vụ, giúp đỡ người khác một cách có ý nghĩa. Và điều đáng quan tâm là bạn đem lại điều tốt đẹp cho cuộc sống của người khác. Động cơ là những hành động có ích chứ không phải là để được người khác công nhận.

Viktor Frankl nhấn mạnh nhu cầu sống có ý nghĩa và mục đích. Đó là những điều vượt ra ngoài bản thân cuộc sống và kích thích những nguồn năng lượng tốt nhất trong con người của chúng ta. Cố tiến sĩ Hans Selye đã viết trong công trình nghiên cứu đồ sộ của mình về stress rằng: một cuộc sống lành mạnh, hạnh phúc và trường thọ là kết quả của sự cống hiến, sự đóng góp vào việc tạo nguồn cảm hứng cho cá nhân, đem lại những điều tốt đẹp cho cuộc sống của những người khác.

Còn theo George Bernard Shaw,

> Niềm vui đích thực trong cuộc sống là khi sống vì một mục đích cao cả, khi trở thành một phần của tự nhiên, chứ không phải là một cơ thể bệnh tật bé nhỏ ích kỷ, luôn than vãn rằng cái thế giới này không đáng để cho ta sống hạnh phúc. Tôi ý thức rằng cuộc sống của tôi thuộc về toàn thể cộng đồng, và chừng nào tôi còn sống thì tôi rất vinh hạnh được cống hiến hết mình. Vì những người khổ hơn, tôi sẵn sàng làm việc nhiều hơn. Chính bản thân cuộc sống làm cho tôi vui sướng. Đối với tôi cuộc sống không phải là cây nến chóng tàn mà là một ngọn đuốc tuyệt diệu tôi đang giơ cao và tôi muốn cho nó bừng sáng chói lọi nhất trước khi trao lại cho các thế hệ tương lai.

N. Eldon Tanner từng nói: "Phụng sự là cái giá chúng ta phải trả cho diễm phúc được sống trên đời này". Có rất nhiều cách để chúng ta phục vụ. Dù bạn có đang làm việc cho một tổ chức cộng đồng nào hay không thì cũng đừng để thời gian trôi qua một cách uổng phí. Hãy không ngừng phục vụ người khác, chí ít cũng bằng cách gửi vào tài khoản tình cảm một tình yêu thương vô điều kiện.

2. ẢNH HƯỞNG CỦA BẠN ĐỐI VỚI NGƯỜI KHÁC

Hầu hết chúng ta là đối tượng của tấm gương xã hội, được định hình bởi những ý kiến, nhận thức, mô thức của những người xung quanh. Là những người nhận thức được tính tương thuộc, bạn và tôi xuất phát từ một mô thức thừa nhận rằng: mỗi chúng ta là một phần của tấm gương xã hội đó.

Chúng ta có thể phản chiếu lại người khác bằng một tầm nhìn rõ ràng, không bị méo mó. Chúng ta có thể khẳng định bản chất luôn chủ động của họ và cư xử với họ như những người có trách nhiệm. Chúng ta có thể giúp định hình họ thành những cá nhân lấy nguyên tắc làm trọng tâm, biết lấy giá trị làm điểm tựa. Và với sự rộng lượng, chúng ta nhận thấy rằng phản chiếu hình ảnh tích cực của người khác không hề làm mất đi giá trị bản thân. Ngược lại, nó còn làm tăng giá trị của chúng ta, bởi vì nó làm tăng các cơ hội tương tác có hiệu quả với những người có tính luôn chủ động khác.

Có thể bạn biết vở nhạc kịch *Man of La Mancha*(*). Đó là một câu chuyện đẹp về một hiệp sĩ thời trung cổ với một cô gái – cô gái điếm – ông gặp trên đường phố. Cô ấy bị đẩy vào lối sống này bởi tất cả những người mà cô đã gặp trong cuộc đời.

Thế nhưng chàng hiệp sĩ lãng tử này lại nhìn thấy cái mà người khác không thấy ở cô, một cái gì đó thật đẹp đẽ và đáng yêu. Chàng đã đặt tên mới cho cô là Dulcinea, một cái tên mới gắn với mô thức mới.

(*) Vở kịch truyền hình nổi tiếng những năm 1964 - 1965 của đạo diễn Dale Wasserman, trích từ tiểu thuyết *Don Quixote* của nhà văn Miguel de Cervantes.

Lúc đầu, cô gái cực lực bác bỏ mọi ý nghĩ và tình cảm của chàng hiệp sĩ vì những "kịch bản" cũ trong cô còn quá mạnh. Cô gạt bỏ chàng như một kẻ hoang tưởng. Nhưng chàng vẫn kiên định. Chàng không ngừng tạo ra khoản gửi vào *tài khoản tình cảm* bằng một tình yêu vô điều kiện, và dần dần, chàng đã thâm nhập được vào "kịch bản" cũ của cô gái. Chàng đi sâu vào bản chất thật sự của con người cô và cô bắt đầu đáp lại. Dần dần từng bước, cô gái bắt đầu thay đổi lối sống.

Về sau, khi cô gái muốn quay trở lại mô thức cũ của mình, chàng hiệp sĩ đang lúc lâm chung đã gọi cô gái đến bên giường bệnh và hát cho cô nghe bài "Giấc mơ không có thực". Nhìn vào mắt cô, chàng thì thầm: "Đừng bao giờ quên điều này, em là Dulcinea!".

Một trong những câu chuyện khác minh chứng cho việc mô thức biến đổi xuất phát từ cái nhìn của người khác là câu chuyện nói về một chiếc máy vi tính ở Anh. Nó đã vô tình bị lập trình sai. Dựa theo các tiêu chuẩn đánh giá, nó mặc định cho những em học sinh "giỏi" là "kém" và ngược lại. Tiêu chuẩn đó nghiễm nhiên biến thành mô thức của các thầy giáo về học sinh của mình vào đầu năm học.

Sau năm tháng rưỡi, ban giám hiệu phát hiện ra sai sót. Họ quyết định âm thầm kiểm tra lại trình độ của các em học sinh lần nữa. Và kết quả thật kinh ngạc. Những đứa trẻ "giỏi" thì có điểm số khá thấp. Chúng bị xem là bướng bỉnh và khó bảo. Những mô thức của giáo viên đã trở thành một lời tiên tri.

Còn điểm số của những em học sinh "kém" lại có tiến bộ vượt bậc. Các giáo viên đã cư xử với chúng như là những học sinh thông minh; niềm hy vọng, lạc quan, sự kỳ

vọng và hứng thú của họ đã tác động tích cực đến những em này.

Goethe(*) từng nói rằng: "Chúng ta đối xử với một người như thế nào thì anh ta sẽ trở thành con người như thế ấy". Chúng ta sẽ phản ánh cho người khác điều gì về bản thân họ? Và sự phản ánh đó có ảnh hưởng như thế nào đến cuộc sống của họ? Chúng ta có nhiều thứ để có thể đầu tư vào *tài khoản tình cảm* của người khác. Càng nhìn thấy tiềm năng trong người khác bao nhiêu, chúng ta càng có thể phát huy trí tưởng tượng và sức sáng tạo trong mình bấy nhiêu. Chúng ta có thể giúp đỡ họ trở thành những con người độc lập, có khả năng xây dựng mối quan hệ tương thuộc với người khác.

3. CÂN BẰNG TRONG ĐỔI MỚI

Quá trình tự đổi mới phải bao gồm đổi mới cân bằng cả bốn mặt của con người chúng ta: *thể chất, tinh thần, trí tuệ* và *quan hệ xã hội/tình cảm.* Mặt nào cũng quan trọng ngang nhau, nhưng chúng chỉ có hiệu quả tối ưu khi chúng ta xử lý cả bốn mặt này một cách thông minh và cân đối; xem nhẹ mặt nào cũng đều có tác động tiêu cực đến các mặt còn lại.

Tôi nhận thấy rằng điều này đúng trong các tổ chức cũng như trong đời sống cá nhân. Trong một tổ chức, khía cạnh thể chất được thể hiện dưới dạng các thông số kinh tế. Khía cạnh trí tuệ hay tâm lý được thể hiện dưới dạng công nhận, phát triển và sử dụng nhân tài. Các khía cạnh quan hệ xã hội/tình cảm thể hiện ở các mối quan hệ giữa con người, ở cách cư xử đối với nhân viên. Còn khía cạnh

(*) Johann Wolfgang von Goethe (1749 - 1832): đại thi hào người Đức.

tinh thần thể hiện qua việc tìm kiếm ý nghĩa, mục đích, hay sự đóng góp và uy tín của tổ chức trong xã hội.

Khi một tổ chức xem nhẹ một hay nhiều khía cạnh trên thì nó sẽ chịu tác động tiêu cực. Những năng lượng sáng tạo có thể tạo ra đồng tâm hiệp lực tích cực và to lớn lại được sử dụng vào việc chống lại nó và trở thành các lực kìm hãm sự phát triển và năng suất lao động.

Tôi đã thấy những tổ chức mà mục tiêu duy nhất là kinh tế – kiếm tiền. Họ thường không công bố rõ mục đích này, có nơi còn ngụy tạo bằng một mục đích "nhân văn" khác. Khi phát hiện ra điều này, tôi đồng thời cũng nhận thấy ở đó có rất nhiều sự đồng tâm hiệp lực tiêu cực, tạo ra một môi trường văn hóa bất lợi, gây ra những hiện tượng xấu như chống đối lẫn nhau giữa các bộ phận. Mọi quan hệ giao tiếp ở đó đều mang tính thủ đoạn và phòng thủ. Tổ chức không thể phát triển nếu không thu được lợi nhuận. Thế nhưng, lợi nhuận lại không phải là lý do duy nhất cho sự tồn tại của một tổ chức.

Ở thái cực khác, tôi lại thấy có những tổ chức hầu như chỉ tập trung vào khía cạnh xã hội/tình cảm. Theo một nghĩa nào đó thì những tổ chức này dường như không cần đến các tiêu chuẩn kinh tế cho hệ thống giá trị của mình. Họ không có thước đo hay công cụ đo lường sự thành đạt, và do đó, họ đánh mất tính hiệu quả, sau đó là tính cạnh tranh trên thị trường.

Tôi cũng gặp nhiều tổ chức xây dựng được cùng lúc ba mặt sau: tiêu chuẩn cung cấp dịch vụ tốt, tiêu chuẩn kinh tế tốt, quan hệ với nhân viên và khách hàng tốt, nhưng lại không thực sự quyết tâm nhận diện, phát triển, sử dụng và công nhận những người tài năng. Nếu không có một lực lượng nhân viên

xuất sắc thì tổ chức đó sẽ nhanh chóng đi đến sự chuyên quyền, tạo ra thứ văn hóa chống đối có tính tập thể và phải luôn đối đầu với tốc độ thay thế nhân viên quá nhanh...

Nói tóm lại, sự thành đạt của tổ chức cũng như của cá nhân đòi hỏi phải phát triển và tự đổi mới cả bốn mặt một cách đúng đắn và cân bằng. Bỏ qua mặt nào cũng sẽ tạo ra *áp lực kìm hãm* chống lại sự thành công và phát triển.

4. Đồng tâm hiệp lực trong đổi mới

Đổi mới một cách cân bằng là sự đồng tâm hiệp lực tối ưu. Quá trình "rèn giũa" từng mặt của *tự đổi mới* sẽ tác động tích cực đến các mặt còn lại, bởi chúng liên hệ mật thiết lẫn nhau. Sức khỏe thể chất có ảnh hưởng đến khả năng trí tuệ; sức mạnh tinh thần có ảnh hưởng đến quan hệ xã hội/tình cảm. Khi cải thiện một mặt, bạn cũng sẽ tăng cường được khả năng của mình ở các mặt khác.

7 Thói quen để thành đạt tạo ra sự đồng tâm hiệp lực tối ưu giữa các mặt này. Sự đổi mới từng mặt sẽ đem lại cho bạn ít nhất một trong *7 Thói quen.* Và việc cải thiện một thói quen cũng sẽ làm tăng khả năng có được những thói quen còn lại.

Càng phát huy *tính luôn chủ động* (Thói quen 1), bạn càng *lãnh đạo bản thân* (Thói quen 2) và *quản lý bản thân* (Thói quen 3) hiệu quả trong cuộc sống của mình. Càng *quản lý bản thân* (Thói quen 3) hiệu quả thì bạn càng có nhiều *hoạt động tự đổi mới* thuộc Phần tư thứ hai (Thói quen 7). Càng cố gắng *lắng nghe và thấu hiểu lẫn nhau* (Thói quen 5), bạn càng dễ đi đến giải pháp *cùng thắng* (Thói quen 4 và 6).

Càng cải thiện được bất cứ thói quen nào dẫn đến tính

độc lập (các Thói quen 1, 2, và 3) thì bạn càng thu được nhiều kết quả trong các tình huống có tính *tương thuộc* (các Thói quen 4, 5 và 6). Và *rèn giũa bản thân* (Thói quen 7) là quá trình tự đổi mới tất cả các thói quen đó.

Khi tự đổi mới về mặt thể chất, bạn sẽ củng cố tầm nhìn cá nhân, mô thức tự nhận thức và ý chí độc lập của bạn. Bạn hoàn toàn được tự do hành động, chủ động lựa chọn phản ứng của mình trước mọi hoàn cảnh chứ không phải bị động đối phó. Đây có thể là lợi ích lớn nhất của sự rèn luyện thể chất. Mỗi một thắng lợi bản thân hàng ngày sẽ là "khoản gửi" vào tài khoản an toàn nội tại cá nhân của bạn.

Khi tự đổi mới tinh thần, bạn sẽ củng cố được việc *lãnh đạo bản thân* (Thói quen 2). Bạn sẽ tăng cường được khả năng hòa nhập cộng đồng thay vì chỉ hiểu những mô thức và giá trị của riêng mình. Bạn sẽ xác định sứ mệnh của mình trong cuộc sống và định hình bản thân trong sự hài hòa với các nguyên tắc đúng đắn. Cuộc sống cá nhân phong phú do bạn tạo ra nhờ tự đổi mới tinh thần sẽ là những "khoản gửi" to lớn vào tài khoản an toàn cá nhân của bạn.

Khi tự đổi mới trí tuệ, bạn sẽ củng cố khả năng *quản lý bản thân* (Thói quen 3). Khi lập kế hoạch, bạn buộc ý chí phải thừa nhận những hoạt động thuộc Phần tư thứ hai, những mục tiêu, ưu tiên, và các hoạt động khác nhằm phát huy tối đa việc sử dụng thời gian và sức lực của bạn. Bạn sẽ tổ chức và thực hiện những hoạt động này xoay quanh các ưu tiên của mình. Khi trau dồi tri thức, bạn sẽ gia tăng cho mình vốn kiến thức cũng như khả năng lựa chọn. Sự đảm bảo về kinh tế của bạn không nằm ở công việc bạn đang làm; nó nằm ở năng lực của bạn – suy nghĩ, học hỏi, sáng tạo và thích ứng. Đó chính là sự độc lập về tài chính đích thực. Đó không phải là sở hữu của cải; mà là có sức mạnh

để làm ra của cải. Đó là nội lực của bạn.

Thành tích cá nhân hàng ngày là chìa khóa để phát triển *7 Thói quen* và điều này hoàn toàn nằm trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* của bạn. Đó là tiêu điểm thời gian của Phần tư thứ hai cần thiết để đưa những thói quen này hòa nhập vào cuộc sống của bạn - lấy nguyên tắc làm trọng tâm.

Đó cũng là nền tảng cho *thành tích tập thể,* là nguồn gốc của sự an toàn nội tại, là cơ sở để bạn *rèn giũa bản thân* về mặt quan hệ xã hội/tình cảm. Nó cho bạn sức mạnh cá nhân để tập trung vào *Vòng tròn Ảnh hưởng* trong các tình huống tương thuộc, để nhìn vào người khác thông qua sự rộng lượng, để coi trọng những khác biệt và vui mừng trước thành công của họ. Nó cho bạn nền tảng để đi đến sự hiểu biết chân thành và giải pháp *cùng thắng* nhằm rèn luyện các Thói quen 4, 5 và 6 trong các thực tại có tính tương thuộc.

5. Sự phát triển theo đường xoắn ốc

Đổi mới là nguyên tắc, là quá trình cho ta sức mạnh để tiến lên và thay đổi theo đường xoắn ốc. Để có được sự tiến bộ không ngừng, chúng ta cần phải xem xét một khía cạnh khác của sự đổi mới khi nó được áp dụng cho khả năng thiên phú độc đáo của con người, để định hình cho chuyển động đi lên: *lương tâm* của chúng ta.

Lương tâm là khả năng thiên phú có thể cảm nhận được sự đồng nhất hay khác biệt giữa chúng ta với những nguyên tắc đúng đắn và nâng chúng ta lên ngang tầm với nó – khi nó được hình thành.

Nếu việc rèn luyện thần kinh và cơ bắp rất quan trọng đối với một vận động viên điền kinh, việc rèn luyện trí tuệ là cần thiết đối với học giả, thì việc rèn luyện *lương tâm* cũng

quan trọng và cần thiết không kém đối với những cá nhân thực sự tự chủ và thành đạt. Tuy nhiên, học tập và rèn luyện lương tâm đòi hỏi một sự tập trung cao hơn, kỷ luật chặt chẽ hơn và một cuộc sống trung thực hơn. Nó đòi hỏi phải thường xuyên tạo nguồn cảm hứng, tư tưởng tốt đẹp và trên hết, đòi hỏi phải có một tính cách hài hòa với tiếng nói bên trong mỗi người.

Cũng như việc ăn nhiều quà vặt và thiếu luyện tập có hại cho phong độ của vận động viên điền kinh, những thứ văn hóa phẩm thấp hèn, thô tục, hay khiêu dâm có thể nuôi dưỡng mầm mống đen tối trong tâm hồn, làm tê liệt sự nhạy cảm tinh tế của chúng ta và lấy lương tâm xã hội "Liệu tôi có bị phát hiện không ?" thay thế cho lương tâm tự nhiên cao quý "Cái gì đúng, cái gì sai?".

Theo lời của Dag Hammarskjold,

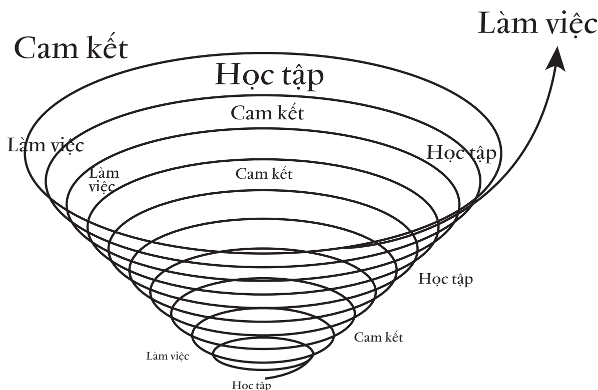
> Bạn không thể đóng vai con vật trong người mình mà không biến thành con vật thực thụ, không thể đùa bỡn với sự dối trá mà không giả mạo chân lý, không thể chơi đùa với kẻ ác mà không bị mất đi sự tinh tế của tâm hồn. Ai muốn giữ cho vườn hoa của mình sạch đẹp thì chớ có gieo trồng cỏ dại.

Mỗi khi chúng ta tự ý thức được, chúng ta phải chọn ra những mục đích và nguyên tắc để sống theo; nếu không thì khoảng trống rỗng trong tâm hồn sẽ bị cái khác lấp đầy, và chúng ta sẽ mất đi sự tự ý thức của mình và sẽ giống như những con vật thấp hèn, chỉ biết sống để tồn tại và sinh sản. Những người nào chỉ biết sống như vậy thì không phải là *sống*; họ chỉ *tồn tại* mà thôi. Họ là những người bị động đối phó, không có ý thức về những khả năng thiên phú đặc biệt tiềm ẩn trong con người mình.

Và để khai thác được nó thì không có con đường tắt. Quy luật của sự gieo trồng chi phối ở đây: chúng ta *gieo gì thì gặt nấy* – không hơn, không kém. Quy luật của công lý cũng là bất biến, chúng ta gắn kết bản thân mình càng gần với các nguyên tắc đúng đắn bao nhiêu, thì chúng ta càng phán đoán tốt hơn bấy nhiêu về thế giới xung quanh và những mô thức – những "tấm bản đồ" của chúng ta sẽ càng chính xác hơn bấy nhiêu.

Tôi tin rằng khi trưởng thành và phát triển theo đường xoắn ốc, chúng ta phải thể hiện sự chăm chỉ trong quá trình tự đổi mới bằng cách rèn luyện và tuân thủ theo *lương tâm* của chúng ta. *Lương tâm* không ngừng được rèn luyện sẽ là động lực đưa chúng ta đi theo con đường của sự tự do, an toàn, khôn ngoan và sức mạnh của bản thân.

Phát triển theo đường xoắn ốc đòi hỏi chúng ta phải học tập, cam kết và thực hiện cam kết trên các bình diện ngày càng cao. Sẽ là tự lừa dối mình nếu chúng ta nghĩ rằng chỉ dừng lại ở một mức độ nhất định nào đó là đủ. Để tiến bộ, chúng ta phải không ngừng học tập, cam kết và làm việc, cứ luân phiên và liên tục như thế.



PHÁT TRIỂN THEO ĐƯỜNG XOẮN ỐC

GỢI Ý ÁP DỤNG:

1. Lập một danh sách các hoạt động có thể giúp bạn giữ cho mình luôn khỏe mạnh, phù hợp với lối sống của bạn và mang đến cho bạn niềm vui lâu dài.
2. Chọn ra một hoạt động và biến nó thành mục tiêu phải làm trong tuần. Đến cuối tuần, đánh giá kết quả thực hiện. Nếu không đạt được mục tiêu, bạn nên xem xét có phải là do bạn đã hy sinh nó cho một giá trị nào khác quan trọng hơn?
3. Lập một danh sách tương tự cho các hoạt động *tự đổi mới* về tinh thần và trí tuệ của bạn. Trong lĩnh vực quan hệ xã hội/tình cảm, liệt kê các mối quan hệ bạn muốn cải thiện hay những tình huống cụ thể mà trong đó *thành tích tập thể* sẽ đem lại kết quả tốt hơn. Chọn ra một mục trong mỗi lĩnh vực làm mục tiêu cần thực hiện trong tuần. Hãy thực hiện mục tiêu đó và đánh giá kết quả.
4. Tự cam kết viết ra chi tiết các hoạt động *rèn giũa bản thân* hàng tuần, đánh giá kết quả thực hiện và kết quả thu được.

Trở lại nguyên tắc "bắt đầu từ bên trong"

"Khi những điều chúng ta kiên trì thực hiện
trở nên dễ dàng hơn

thì đó không phải là do bản chất
của công việc đã thay đổi,

mà là do khả năng làm việc của chúng ta
đã được nâng lên."

Emerson

Tôi muốn chia sẻ với bạn một câu chuyện riêng, chứa đựng nội dung cốt yếu của cuốn sách này. Tôi hy vọng từ câu chuyện này, bạn sẽ liên hệ với những nguyên tắc chủ yếu trong cuộc sống.

Nhiều năm trước đây, kết hợp một chuyến công tác, tôi đưa gia đình đi nghỉ tại Laie, vùng duyên hải phía bắc Oahu, Hawaii trong thời gian một năm. Khi ổn định xong chỗ ăn ở, chúng tôi đã tạo ra một lịch trình sống và làm việc không chỉ hiệu quả mà còn rất thoải mái.

Mỗi ngày, sau cuộc chạy bộ trên bãi biển buổi sáng sớm, chúng tôi đưa hai con đến trường. Sau đó, tôi đi đến văn phòng làm việc của mình, nằm gần một cánh đồng mía. Đây là một nơi làm việc rất yên tĩnh, đẹp và thanh bình – không có điện thoại, không họp hành, không có các cuộc gặp gỡ bận rộn.

Một hôm, khi đang lục tìm giữa các dãy sách của thư viện trường, tôi chú ý đến một cuốn sách. Khi mở ra xem, tôi bắt gặp một đoạn văn, tôi đọc đi đọc lại đoạn văn đó. Nội dung chính của nó nói rằng có một khoảng trống hay kẽ hở giữa kích thích và phản ứng, và việc chúng ta sử dụng khoảng trống đó như thế nào sẽ quyết định đến sự trưởng thành và hạnh phúc của chúng ta. Đoạn văn đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến cả cuộc đời tôi về sau.

Khó có thể mô tả ảnh hưởng của ý tưởng đó đến tư tưởng của tôi. Và mặc dù tôi đã được dạy về triết lý của thuyết tất luận nhưng ý tưởng "một kẽ hở giữa kích thích và phản ứng" đã tác động đến tôi gần như không thể tin nổi. Nó giống như một cuộc cách mạng chín muồi, chọn đúng thời cơ.

Tôi suy ngẫm về nó rất nhiều, và nó bắt đầu tác động rất mạnh đến mô thức về cuộc sống của tôi. Tôi biến thành người quan sát các hành động của chính mình. Tôi bắt đầu đứng vào khoảng trống đó và nhìn vào các kích thích ở bên ngoài. Tôi say sưa với cảm giác tự do trong nội tâm để lựa chọn phản ứng của mình – thậm chí tác động lại hoặc đảo ngược nó.

Từ kết quả của ý tưởng "cách mạng" này, Sandra và tôi bắt đầu thực hành sự giao tiếp theo chiều sâu. Hàng ngày, tôi đến đón cô ấy trước 12 giờ trưa bằng một chiếc Honda cũ màu đỏ. Sau đó, chúng tôi đèo thêm hai đứa con học mẫu giáo chạy qua cánh đồng mía về nhà. Chúng tôi chạy chậm trong khoảng một giờ chỉ để nói chuyện.

Cứ thế, trong suốt một năm trời, chúng tôi dành ra một giờ mỗi ngày để trao đổi những tâm tư nguyện vọng của nhau.

Thời gian đầu, chúng tôi nói về tất cả các đề tài – con người, tư tưởng, các sự kiện, con cái, công việc viết sách của tôi, những câu chuyện gia đình, kế hoạch cho tương lai, v.v. Nhưng dần dần, sự trao đổi của chúng tôi đi vào chiều sâu. Chúng tôi bắt đầu trò chuyện ngày càng nhiều hơn về thế giới nội tâm của mình – về những tâm sự và những điều còn băn khoăn. Khi đắm mình vào những cuộc trao đổi như vậy, chúng tôi cũng quan sát quá trình giao tiếp lẫn nhau và quan sát bản thân mình trong quá trình đó.

Chúng tôi bắt đầu sử dụng "khoảng trống giữa kích thích và phản ứng" theo những cách mới và lý thú. Chúng tôi bắt đầu một cuộc thám hiểm đi vào thế giới nội tâm và phát hiện thấy chúng còn hấp dẫn và thu hút hơn nhiều so với những khám phá và nhận thức về thế giới đã biết bên ngoài.

Nhưng quá trình đó cũng không hề "ngọt ngào và nhẹ nhàng" chút nào. Thỉnh thoảng, những cuộc tranh cãi lại nổ ra. Chúng tôi cũng có những sự trải nghiệm đau xót, ngỡ ngàng – giúp chúng tôi tự bộc lộ nhưng cũng khiến chúng tôi dễ bị tổn thương. Tuy nhiên, chúng tôi nhận ra là mình còn muốn đi sâu vào đó trong nhiều năm nữa. Khi đi vào những vấn đề có chiều sâu hơn và nhạy cảm, thì đến khi thoát ra, chúng tôi cảm thấy nhiều vấn đề đã được giải quyết.

Chúng tôi giúp đỡ, động viên và thấu hiểu lẫn nhau, nhờ đó tạo điều kiện và giúp nhau khám phá nội tâm. Dần dần chúng tôi đi đến thống nhất các quy tắc cơ bản.

Quy tắc thứ nhất là *"không thăm dò"*. Ngay cả khi đi vào những vấn đề dễ bị tổn thương trong nội tâm, chúng tôi cũng không chất vấn lẫn nhau mà chỉ để thấu hiểu. Chúng

tôi tôn trọng lẫn nhau, để mỗi người có thể tự thổ lộ vào thời điểm thích hợp.

Quy tắc thứ hai là khi việc thổ lộ làm người khác tổn thương thì chúng ta nên dừng lại và để ngỏ vấn đề, cho đến khi người đó lấy lại sự cân bằng tâm lý thì sẽ tiếp tục. Sự giao tiếp khó khăn nhất nhưng cũng có kết quả nhất khi những vấn đề dễ bị tổn thương của Sandra và tôi gặp nhau. Khi đó, do sự tham gia chủ quan của mình, chúng tôi phát hiện ra rằng "khoảng trống giữa kích thích và phản ứng" không còn nữa. Mặc dù những cảm giác khó chịu có xuất hiện, nhưng vì đã chuẩn bị tinh thần nên chúng tôi có thể xử lý được chúng và tiếp tục sự giao tiếp cho đến khi giải quyết được vấn đề.

Chúng tôi đã hái được nhiều "trái ngọt" trong những ngày tháng đó. Khi rời khỏi Hawaii, chúng tôi quyết định vẫn tiếp tục thực hành giao tiếp như vậy. Nhiều năm sau, chúng tôi vẫn thường xuyên chở nhau đi trên xe máy chỉ để nói chuyện với nhau. Chúng tôi cảm thấy chìa khóa để duy trì tình yêu là luôn tâm sự với nhau, đặc biệt về vấn đề tình cảm. Điều đó giúp chúng tôi thực sự tìm về tổ ấm của mình, nơi cả tôi và Sandra đều tìm thấy niềm hạnh phúc, sự an toàn và các giá trị mà nó đại diện.

1. CUỘC SỐNG LIÊN THẾ HỆ

Những điều Sandra và tôi phát hiện ra vào cái năm tuyệt vời đó, tức biết tận dụng "khoảng trống giữa kích thích và phản ứng", đồng thời luyện tập bốn khả năng thiên phú của con người, đã giúp chúng tôi có sức mạnh "bắt đầu từ bên trong".

Chúng tôi cũng thử cách tiếp cận từ ngoài vào trong.

Chúng tôi yêu thương nhau, và cố gắng giải quyết mâu thuẫn, sự khác biệt bằng cách kiềm chế thái độ, hành vi của mình. Thế nhưng, như căn bệnh mãn tính, những vướng mắc vẫn cứ tồn tại.

Với cách tiếp cận "bắt đầu từ bên trong", chúng tôi đã có thể có được sự tin cậy và cởi mở, giải quyết được những khác biệt bất ổn một cách có chiều sâu và lâu dài. Những "trái ngọt" – mối quan hệ *cùng thắng* phong phú, sự hiểu nhau sâu sắc và đồng tâm hiệp lực tuyệt vời – đã chín muồi do chúng tôi biết xem xét lại các chương trình của mình, định hình, sắp xếp lại cuộc sống sao cho có thể dành nhiều thời gian cho các hoạt động quan trọng thuộc Phần tư thứ hai: *giao tiếp với nhau theo chiều sâu.*

Ngoài ra, chúng tôi có thể nhìn một cách sâu sắc hơn về ảnh hưởng của các bậc cha mẹ, cũng như quan sát cuộc sống của các con mình, đang chịu ảnh hưởng và được định hình bởi chính chúng tôi, theo những cách mà chúng tôi thậm chí chưa nhận ra. Hiểu được sức mạnh của sự định hình trong cuộc sống, chúng tôi mong muốn làm bất cứ điều gì có thể để truyền đến cho các thế hệ con cháu tương lai những nguyên tắc đúng đắn.

Trong cuốn sách này, tôi đặc biệt nhấn mạnh những khuôn mẫu mà qua đó chúng tôi được định hình, cũng như mong muốn thay đổi khi nhận ra chúng không còn phù hợp. Sự tự nhận thức giúp chúng ta đề cao những khuôn mẫu đó và biết ơn những người đi trước đã dạy dỗ chúng ta bằng những nguyên tắc đúng đắn.

Một gia đình có nhiều thế hệ gồm cha mẹ, con cái, ông bà, chú bác, anh em họ hàng cùng sống với nhau sẽ tạo nên sức mạnh siêu việt, sẽ là động lực mạnh mẽ giúp từng

thành viên nhận ra mình là ai, từ đâu đến và đại diện cho cái gì. Đối với con cái, sẽ rất tốt cho chúng nếu chúng có thể định hình bản thân trong cái chung của dòng họ. Giả sử một lúc nào đó, con bạn gặp phải khó khăn mà không thể dựa vào bạn thì nó có thể nhờ cậy cô, dì, chú, bác của nó, những người có thể trở thành cha hoặc mẹ đỡ đầu của chúng trong một thời điểm nhất định.

Một gia đình tam, tứ đại đồng đường là nền móng cho các mối quan hệ tương thuộc, có hiệu quả, hứa hẹn và đáng hài lòng nhất. Và rất nhiều người coi trọng mối quan hệ đó. Mỗi chúng ta đều có nguồn cội và khả năng tìm về cội nguồn của mình. Động cơ cao nhất và mạnh nhất để làm điều đó không phải chỉ cho riêng chúng ta mà cho cả hậu duệ của chúng ta, hậu duệ của cả loài người, như có ai đó từng nhận xét: "Chỉ có hai di sản bền vững mà chúng ta có thể để lại cho con cháu, đó là *cội nguồn* và *đôi cánh*".

2. CON NGƯỜI GIAO THỜI

Tôi tin rằng truyền lại cho con cháu và thế hệ sau "đôi cánh" có nghĩa là đem lại cho chúng sức mạnh để tự do vượt qua mọi khuôn mẫu tiêu cực. Chúng trở thành cái mà người bạn và cộng sự của tôi, tiến sĩ Terry Warner, gọi là con người "giao thời". Thay vì truyền lại những khuôn mẫu đó cho thế hệ sau, chúng ta có thể thay đổi nó cùng với việc xây dựng mối quan hệ trong quá trình đó.

Nếu như từ bé đã được dưỡng nuôi trong một môi trường không mấy tốt đẹp, bạn sẽ có xu hướng sống theo khuôn mẫu đó. Nhưng vì là người luôn chủ động, bạn có thể viết lại "kịch bản" của mình. Bạn có thể lựa chọn con đường đúng đắn, tích cực hơn.

Bạn có thể viết điều đó vào bản *tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân* của mình và ghi sâu vào tâm trí. Bạn có thể tưởng tượng ra viễn cảnh bạn sống hài hòa theo tuyên ngôn sứ mệnh của mình với *thành tích cá nhân* mỗi ngày. Bạn có thể có những bước đi để hàn gắn tình yêu thương và tha thứ lỗi lầm của cha mẹ mình, nếu họ vẫn còn sống. Bạn sẽ xây dựng mối quan hệ tích cực với họ bằng cách cố gắng lắng nghe và thấu hiểu họ.

Làm như vậy, bạn sẽ là người giao thời – liên kết giữa quá khứ và tương lai. Và sự thay đổi của bạn có thể ảnh hưởng đến cuộc sống của nhiều người thuộc các thế hệ sau.

Một trong những người giao thời nổi tiếng của thế kỷ XX, Anwar Sadat(*) đã để lại cho chúng ta nguồn di sản to lớn của ông. Đó là sự hiểu biết sâu sắc về bản chất của sự thay đổi. Trong khi những người khác tìm cách giải quyết tình hình căng thẳng bằng các giải pháp "chặt cành mé nhánh", Sadat đã tập trung vào gốc rễ. Nhờ đó, ông đã làm thay đổi con đường lịch sử cho hàng triệu người.

Ông đã ghi lại trong hồi ký của mình như sau:

> "Chính vào lúc đó, tôi đã tập trung, một cách vô thức, vào sức mạnh nội tâm mà tôi đã rèn luyện được khi bị giam ở xà lim số 54 nhà tù trung tâm Cairô – một sức mạnh, có thể gọi là sự thông minh hay năng lực, cho sự thay đổi. Tôi nhận thấy mình đương đầu với một tình hình rất phức tạp, và không thể hy vọng thay đổi được nó cho đến khi tôi trang bị được cho mình năng lực tâm lý và trí tuệ cần thiết.

(*) Anwar Sadat (1918 - 1981): Tổng thống Ai Cập, một nhà chính trị - quân sự - ngoại giao lỗi lạc, người chia sẻ giải Nobel Hòa bình 1978 với Thủ tướng Israel Menachem Begin (1913 - 1992) vì những nỗ lực hàn gắn mối quan hệ đổ vỡ giữa thế giới Ả Rập - Do Thái từ sau Cuộc chiến tranh 6 ngày (5 - 10/06/1967).

Sự suy tư của tôi về cuộc sống và bản tính con người ở một nơi tách biệt đã dạy tôi rằng: ai không thể thay đổi được nếp nghĩ của mình thì người đó sẽ không bao giờ có thể thay đổi được thực tại và do đó, sẽ không bao giờ tiến bộ."

Sự thay đổi thực sự xuất phát từ bên trong. Nó không xuất phát từ việc sửa đổi thái độ hay hành vi bằng một số phương pháp "chữa cháy" của *Đạo đức Nhân cách*. Nó xuất phát từ việc giải quyết tận gốc rễ – nếp nghĩ của chúng ta - những mô thức cơ bản, cốt yếu, là cái xác định tính cách và tạo ra lăng kính quan sát thế giới của chúng ta.

Đạt được sự thống nhất – sự đơn nhất – với bản thân mình, với những người thân, với bạn bè và đồng nghiệp là kết quả cao nhất, tốt nhất và ngọt ngào nhất của *7 Thói quen*. Có thể bất kỳ ai trong chúng ta cũng đã từng nếm trái ngọt của sự thống nhất và mùi cay đắng, cô đơn của sự chia rẽ. Thế nên, chúng ta phải thấy được sự thống nhất đó quý giá và dễ tan vỡ đến nhường nào.

Hiển nhiên, xây dựng một tính cách có đầy đủ phẩm chất và sống một cuộc sống có tình yêu, cống hiến để tạo ra sự thống nhất như thế không phải là điều dễ dàng. Nhưng điều đó không có nghĩa là không thể làm được, nếu chúng ta biết sống theo những nguyên tắc đúng đắn và từ bỏ các thói quen xấu.

Đôi khi chúng ta gây ra một số sai lầm và cảm thấy khó xử. Nhưng nếu chúng ta bắt đầu bằng việc xác lập từng *thành tích cá nhân* nho nhỏ hàng ngày và tiến hành thay đổi "bắt đầu từ bên trong" thì chắc chắn sẽ có kết quả. Khi gieo hạt và kiên trì nhổ cỏ dại, chăm sóc cho cây, chúng ta sẽ cảm nhận được sự kỳ diệu khi nhìn thấy cây lớn nhanh và sớm cho trái ngọt.

Bằng sự tập trung vào những nguyên tắc đúng đắn, tạo cân bằng giữa công việc và tăng cường khả năng làm việc, chúng ta sẽ có sức mạnh để xây dựng một cuộc sống thành đạt, có ích và yên bình, không những cho bản thân mà cho cả hậu duệ của chúng ta nữa.

3. MỘT GHI CHÚ CỦA TÁC GIẢ

Trước khi kết thúc cuốn sách này, tôi muốn chia sẻ niềm tin cá nhân của mình về những điều tôi cho là *cội nguồn của những nguyên tắc đúng đắn.* Tôi tin rằng những nguyên tắc đúng đắn là những quy luật tự nhiên, và cũng là lương tâm của chúng ta. Tôi tin rằng khi sống theo lương tâm của mình, người ta sẽ trưởng thành để hoàn thành sứ mệnh của mình. Tôi tin rằng có những phần trong bản ngã con người mà ngay cả luật pháp và giáo dục cũng không thể vươn tới được, nó đòi hỏi quyền năng của tâm linh. Tôi tin rằng, là con người, chúng ta không ai hoàn hảo cả. Tùy theo mức độ, chúng ta liên kết bản thân với các nguyên tắc đúng đắn, làm cho những khả năng thiên phú cao quý được phóng thích vào bên trong bản ngã, giúp chúng ta cải thiện những khiếm khuyết của mình.

Cá nhân tôi cũng phải đấu tranh với nhiều điều tôi đã chia sẻ trong cuốn sách này, đó là cuộc đấu tranh rất đáng giá và mỹ mãn. Nó đem lại cho tôi ý nghĩa của cuộc sống, giúp tôi sống để yêu, để cống hiến và để cố gắng nhiều hơn nữa.

Một lần nữa, T. S. Eliot đã diễn đạt rất hay sự khám phá và niềm tin của cá nhân tôi:

"Chúng ta phải không ngừng khám phá. Và đích đến của cuộc khám phá đó chính là nơi chúng ta đã bắt đầu, nhưng nó mới mẻ như thể chúng ta mới được biết đến lần đầu tiên trong đời".

THAY LỜI KẾT

Một cuốn sách có thể thay đổi cuộc đời bạn

Dưới đây là tổng hợp một số câu hỏi của báo chí và độc giả trên khắp thế giới về tác phẩm "7 Thói quen để thành đạt" và tác giả Stephen R. Covey. Chúng tôi xin lược trích và giới thiệu đến các bạn:

Hỏi: *Thưa ông Stephen R. Covey, cuốn "7 Thói Quen Để Thành Đạt" đã được xuất bản từ năm 1989. Vậy, với những trải nghiệm của ông từ đó đến nay, ông có ý định thay đổi, hay thêm bớt gì trong nội dung không?*

Sự thật tôi sẽ không thay đổi điều gì trong cuốn sách này cả. Tôi đã phân tích sâu hơn và vận dụng rộng rãi hơn những điều đề cập trong cuốn sách bằng một số cuốn sách khác đã được phát hành sau đó.

Ví dụ, hơn 250.000 người cho biết Thói quen thứ ba, *ưu tiên cho điều quan trọng nhất,* là thói quen bị xem nhẹ nhất. Do vậy, cuốn sách "Ưu tiên cho điều quan trọng nhất" đã được phát hành vào năm 1996. Nó đi sâu vào việc nghiên cứu, phân tích các Thói quen 2 và 3, đồng thời, bổ sung thêm nội dung và minh họa cho tất cả các thói quen khác.

Tôi cũng được hàng chục ngàn người cho biết: bằng cách lĩnh hội *7 Thói quen,* họ đã thấm nhuần và vận dụng hiệu quả ý tưởng biến bản thân trở thành nguồn lực sáng tạo cuộc sống của chính mình. Điều đó cho thấy sức mạnh

chuyển biến của các nguyên tắc đối với mọi đối tượng, dù là cá nhân, gia đình hay tổ chức, và không hề bị giới hạn bởi hoàn cảnh, kinh nghiệm sống của cá nhân hay vị thế của tổ chức.

Hỏi: *Bản thân ông đã học được gì về "7 Thói quen" từ khi cuốn sách được phát hành?*

Tôi đã học và củng cố được rất nhiều điều. Tôi xin nêu tóm tắt ra đây 10 bài học.

1- Tầm quan trọng của việc am tường sự khác nhau giữa nguyên tắc và giá trị. Nguyên tắc là quy luật tự nhiên nằm bên ngoài chúng ta và chi phối mọi hệ quả từ hành động của chúng ta. Còn giá trị nằm bên trong, có tính chủ quan và đại diện cho những gì chúng ta cảm nhận, là thế mạnh lớn nhất trong việc điều khiển các hành vi của chúng ta. Chúng ta cần xem trọng cả nguyên tắc và giá trị để vừa có được kết quả mong muốn hiện tại vừa có được kết quả tốt hơn trong tương lai, tức điều tôi gọi là *sự thành đạt*. Mỗi người đều có các giá trị của riêng mình. Giá trị chi phối hành vi con người, còn nguyên tắc chi phối hệ quả của những hành vi đó. Các nguyên tắc không phụ thuộc vào ý chí, chúng hoạt động bất kể nhận thức của chúng ta về chúng như thế nào, bất kể chúng ta có chấp nhận, tin tưởng và tuân theo chúng hay không. Tôi tin rằng sự khiêm tốn là người mẹ của mọi đức hạnh. Sự khiêm tốn cho chúng ta biết không phải chúng ta chi phối hệ quả mà nguyên tắc sẽ làm điều đó. Do đó, chúng ta phải tuân theo nguyên tắc. Trong khi đó, sự ngạo mạn lại nói rằng chúng ta chi phối hệ quả và vì giá trị chi phối hành vi của chúng ta, nên chúng ta chỉ việc sống theo cách của mình. Chúng ta có thể làm như vậy, nhưng hệ quả của hành vi xuất phát từ nguyên tắc chứ không phải từ giá trị. Do vậy, chúng ta phải

coi trọng các nguyên tắc tự nhiên trong mọi mặt cuộc sống.

2- Bản chất phổ quát (universal nature) của các nguyên tắc được thể hiện trong cuốn sách này. Những minh họa và các thực tiễn có thể muôn hình và phong phú về chi tiết văn hóa, nhưng nguyên tắc thì giống nhau. Tôi đã phát hiện thấy những nguyên tắc chứa trong 7 Thói quen có mặt ở tất cả sáu tôn giáo chính trên thế giới và đã thực sự rút ra những lời trích dẫn từ giáo lý của các tôn giáo đó trong quá trình giảng dạy về các nền văn hóa. Tôi đã làm điều này ở Trung Đông, Ấn Độ, châu Á, Úc và Nam Thái Bình Dương, Nam Mỹ, châu Âu, Bắc Mỹ, châu Phi, những người Mỹ bản xứ, và các dân tộc bản địa khác. Tất cả chúng ta, đàn ông cũng như phụ nữ, đều gặp phải những vấn đề giống nhau, đều có những nhu cầu giống nhau và phản ánh vào bên trong nội tâm mình những nguyên tắc mà tôi vừa nêu trên đây.

Đó là nhận thức bên trong mỗi con người về nguyên tắc của sự công bằng hay nguyên tắc cùng thắng. Đó là nhận thức về tính đạo đức của nguyên tắc tinh thần trách nhiệm, nguyên tắc sống có mục đích, trung thực, tôn trọng lẫn nhau, hợp tác, giao tiếp, và tự đổi mới. Đó là những nguyên tắc phổ quát. Nhưng thực tế là không phải như vậy. Mỗi nền văn hóa giải thích các nguyên tắc phổ quát theo những cách thức riêng.

3- Tôi đã nhận thấy hệ quả của 7 Thói quen đối với tổ chức, mặc dù về kỹ thuật mà nói, một tổ chức không thể có thói quen. Nền văn hóa của một tổ chức chứa đựng những chuẩn mực, nội quy hay các quy tắc xã hội, những thứ đại diện cho các thói quen. Một tổ chức được xác lập những hệ thống, các quy trình và thủ tục. Những điều này đại diện cho các thói quen. Xét cho cùng, mọi hành vi đều mang

dấu ấn cá nhân mặc dù nó thường là một bộ phận của hành vi tập thể dưới dạng các quyết định quản lý về cơ cấu và các hệ thống, các quy trình và thông lệ. Chúng tôi đã làm việc với hàng ngàn tổ chức hoạt động trong các ngành nghề khác nhau và nhận thấy rằng họ cũng có các nguyên tắc cơ bản giống như trong việc ứng dụng 7 Thói quen và định nghĩa về sự thành đạt.

4- Bạn có thể dạy cả 7 Thói quen, bắt đầu bằng bất cứ thói quen nào trong số đó, vì nó chắc chắn sẽ dẫn đến sáu thói quen còn lại. Nó như một bức ảnh toàn ký (hologram) trong đó cái toàn thể có trong cái bộ phận và cái bộ phận có trong cái toàn thể.

5- Mặc dù 7 Thói quen đại diện cho cách tiếp cận từ trong ra ngoài (inside-out), nhưng nó lại có kết quả tốt nhất khi bạn bắt đầu bằng thách thức từ bên ngoài và sau đó tiếp cận từ trong – ra ngoài. Nói cách khác, nếu bạn gặp phải một thách thức về quan hệ, chẳng hạn sự giao tiếp, và sự tin cậy lẫn nhau bị phá vỡ, thì điều này cho thấy cần có cách tiếp cận từ trong ra ngoài để Thành tích cá nhân có thể dẫn tới Thành tích tập thể nhằm mục đích đối phó với thách thức đó. Đó là lý do vì sao tôi thường dạy các Thói quen 4, 5 và 6 trước khi dạy các Thói quen 1, 2 và 3.

6- Sự tương thuộc khó gấp 10 lần sự độc lập. Nó đòi hỏi sự độc lập về trí tuệ và tình cảm nhiều hơn để có tư duy cùng thắng khi người khác có tư duy thắng/thua, để cố gắng hiểu người trước khi được người khác thông hiểu, và để tìm ra giải pháp thứ ba tốt hơn. Nói cách khác, để làm việc với người khác thành công bằng con đường hợp tác sáng tạo thì bạn phải có tính độc lập, sự an toàn nội tâm và sự tự chủ rất cao. Nếu không, cái mà chúng ta gọi là sự tương thuộc lại biến thành sự chống phụ thuộc (counter-

dependency) nơi người ta chống đối nhau để khẳng định tính độc lập của mỗi bên, hoặc là sự đồng phụ thuộc (codependency) nơi người này cần đến sự yếu kém của người khác để thỏa mãn nhu cầu của mình và để biện minh cho sự yếu kém của mình.

7- Bạn có thể tóm tắt ba thói quen đầu tiên bằng một cụm từ đơn giản "hứa và giữ lời hứa" và bạn cũng có thể tóm tắt ba thói quen sau bằng cụm từ sau "khuyến khích người khác cùng tham gia và cùng nhau tìm ra giải pháp tối ưu".

8- Bảy thói quen đại diện cho một thứ ngôn ngữ mới, mặc dù số từ ngữ và thuật ngữ của nó đếm chỉ hơn mười đầu ngón tay. Loại ngôn ngữ mới này trở thành một mật mã, một kiểu tốc ký để nói về rất nhiều chuyện. Khi bạn nói với ai đó "cái đó là khoản gửi vào tài khoản hay rút ra?" "Đó là bị động đối phó hay chủ động?" "Đó là sự đồng tâm hiệp lực hay là sự thỏa hiệp?" "Đó là cùng thắng hay thắng/thua hay thua/thắng?" "Đó là ưu tiên cho cái quan trọng nhất hay cho cái kém quan trọng hơn?" "Điều đó bắt đầu bằng phương tiện hay mục đích?" Tôi đã nhìn thấy cả những nền văn hóa được chuyển đổi bởi sự hiểu rõ và cam kết đối với những nguyên tắc và các khái niệm được biểu thị bằng những từ ngữ quy ước đặc biệt này.

9- Sự chính trực là một giá trị cao hơn sự trung thành. Hay nói đúng hơn, chính trực là hình thức cao nhất của sự trung thành. Sự chính trực có nghĩa là hòa nhập vào các nguyên tắc hay lấy nguyên tắc làm trọng tâm, chứ không phải lấy con người, tổ chức hay thậm chí gia đình làm trọng tâm. Bạn sẽ thấy rằng gốc rễ của mọi vấn đề mà người ta gặp phải là "cái đó có được nhiều người thừa nhận hay có đúng không?" Khi chúng ta ưu tiên cho việc trung thành với một người hay một nhóm người hơn là làm một việc

mà chúng ta cho là đúng, chúng ta sẽ mất đi sự chính trực. Chúng ta có thể tạm thời có được sự thừa nhận của nhiều người hay xây dựng được sự trung thành, nhưng về sau, việc mất đi sự chính trực sẽ làm hại ngay cả mối quan hệ đó. Điều đó chẳng khác gì nói xấu sau lưng người khác. Người mà bạn tạm thời kết thân được nhờ nói xấu sau lưng người khác sẽ hiểu rằng bạn cũng có thể nói xấu họ khi có những sức ép khác, hay trong một hoàn cảnh khác. Xét về một khía cạnh nào đó, thì ba thói quen đầu tiên đại diện cho sự chính trực và ba thói quen sau đại diện cho sự trung thành; nhưng chúng hoàn toàn gắn bó với nhau và sự chính trực sẽ tạo ra sự trung thành. Nếu bạn định đảo ngược thứ tự và chọn sự trung thành trước, bạn sẽ trì hoãn và đánh mất sự chính trực. Được người khác tin cậy tốt hơn được người khác ưa thích. Rút cục, chỉ có sự tin cậy và tôn trọng mới sinh ra tình yêu.

10- Sống theo 7 Thói quen là cuộc phấn đấu không ngừng đối với bất cứ ai. Ai cũng có lúc dao động khi thực hiện một thói quen nào đó trong số 7 Thói quen, hoặc thậm chí đồng thời tất cả 7 Thói quen. Điều này đơn giản và dễ hiểu nhưng rất khó thực hiện một cách thường xuyên. Chúng là lẽ thường trong cuộc sống nhưng trên thực tế không phải lẽ thường nào cũng luôn luôn dễ thực hiện.

***Hỏi:** Thói quen nào bản thân ông phải cố gắng nhiều nhất mới có được?*

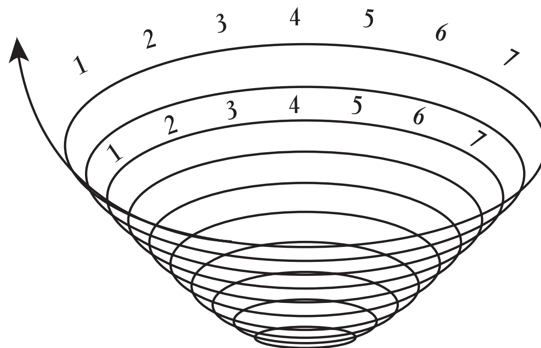
Thói quen thứ năm. Khi tôi thực sự mệt mỏi và cả quyết rằng mình đúng thì tôi không còn muốn lắng nghe nữa, hoặc thậm chí tôi còn giả vờ lắng nghe nữa. Nhìn chung tôi cảm thấy mình có lỗi khi lắng nghe với ý định đối đáp chứ không phải để hiểu người khác. Trên thực tế, tôi rèn luyện hàng ngày với tất cả 7 Thói quen. Tôi chưa chinh

phục được thói quen nào cả. Tôi coi nó như các nguyên tắc của cuộc sống mà chúng ta không bao giờ thực sự làm chủ được, càng đến gần sự làm chủ nó bao nhiêu, chúng ta càng cảm thấy con đường còn phải đi càng xa bấy nhiêu. Nó cũng giống như việc càng biết nhiều, bạn càng cảm thấy mình chưa biết gì cả.

Đó là lý do vì sao tôi thường cho điểm sinh viên đại học 50% theo chất lượng của câu hỏi của họ và 50% ở chất lượng của câu trả lời. Trình độ kiến thức của họ sẽ được biểu lộ tốt hơn theo cách đó.

Tương tự, 7 Thói quen cũng được biểu thị bằng đường xoắn ốc đi lên.

Thói quen 1 ở mức độ cao rất khác với Thói quen 1 ở mức độ thấp hơn. Sự luôn chủ động ở mức độ đầu tiên có thể chỉ là sự nhận biết về khoảng trống giữa kích thích và phản ứng. Ở mức độ cao hơn nó có thể bao gồm cả sự lựa chọn như không quay trở lại hay là trả đũa. Mức cao hơn nữa là phản hồi. Mức tiếp theo là tha thứ. Và mức tiếp theo nữa là không còn bực bội về việc đó nữa.



ĐƯỜNG XOẮN ỐC ĐI LÊN

Hỏi: *Ông là Phó chủ tịch Công ty FranklinCovey. Thế Công ty FranklinCovey có áp dụng 7 Thói quen vào công việc hàng ngày không?*

Chúng tôi không ngừng sống và làm theo những điều mình truyền đạt cho người khác, đó là những giá trị cơ bản nhất của chúng tôi. Nhưng chúng tôi chưa làm được một cách hoàn hảo. Cũng giống như mọi doanh nghiệp khác, chúng tôi bị thách thức bởi sự thay đổi của thị trường và sự liên kết giữa văn hóa của Trung tâm Covey và Franklin Quest trước kia. Cuộc sáp nhập diễn ra vào mùa hè năm 1997.

Sự thành công lâu dài của chúng tôi đòi hỏi phải có thời gian, sự kiên trì và bền bỉ áp dụng các nguyên tắc. Chụp ảnh nhanh không thể có được hình ảnh chính xác.

Máy bay thường bị chệch hướng phần lớn thời gian khi bay, nhưng luôn được điều chỉnh trở lại đúng đường và cuối cùng bay đến đích. Điều đó cũng đúng với tất cả chúng ta, dù là cá nhân, gia đình hay tổ chức. Điều then chốt là phải luôn luôn có "Mục đích" trong đầu và sự cam kết được chia sẻ để không ngừng có sự phản hồi và điều chỉnh cho đúng con đường đi.

Hỏi: *Tại sao lại là 7 Thói quen? Mà không phải là 6 hay 8 hay 10 hay 15? Phải chăng số 7 ở đây có ý nghĩa gì thiêng liêng?*

Chẳng có gì thiêng liêng đối với con số 7 cả, đơn giản chỉ vì có 3 thói quen thuộc phạm trù Thành tích cá nhân (tự do lựa chọn, lựa chọn, hành động) đi trước 3 thói quen thuộc phạm trù Thành tích tập thể (tôn trọng, thấu hiểu, sáng tạo) và sau đó thêm một cái nữa là đổi mới. Tất cả các thói quen đó thành ra là con số 7.

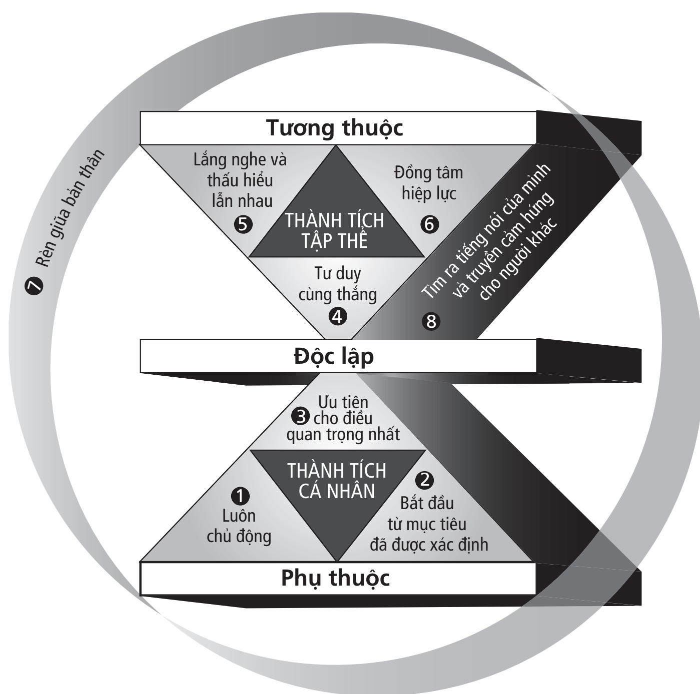
Khi được hỏi về câu này, tôi luôn luôn trả lời rằng nếu có đặc tính khác mà bạn muốn cho nó trở thành thói quen, thì bạn chỉ cần đưa nó vào Thói quen thứ hai như một trong những giá trị mà bạn đang cố gắng để sống theo nó. Nói cách khác, nếu bạn muốn "luôn đúng giờ" thành một thói quen, thì đó sẽ là một trong những giá trị của Thói quen thứ hai. Thói quen thứ hai nói về những sự lựa chọn hay giá trị đó là gì và Thói quen thứ ba nói về việc sống theo những giá trị đó. Do vậy mà chúng rất cơ bản, có tính chất chung nhất và quan hệ mật thiết với nhau.

Sự thật là khi viết Lời kết cho lần xuất bản mới nhất quyển sách này, tôi vừa hoàn thành cuốn sách mới: *"Thói quen thứ 8: Từ thành đạt đến vĩ đại"* (The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness). Một số người cho rằng gọi nó là Thói quen thứ 8 có vẻ như đã đi lệch khỏi ý kiến trả lời chuẩn mực của tôi. Nhưng như các bạn thấy ở chương Mở đầu của cuốn sách mới, thế giới đã thay đổi sâu sắc từ khi cuốn sách "7 Thói Quen Để Thành Đạt" xuất bản năm 1989. Những thách thức và tính chất phức tạp mà chúng ta gặp phải trong cuộc sống riêng, trong các mối quan hệ, trong nghề nghiệp chuyên môn, và trong các tổ chức là rất khác về mức độ so với trước. Trong thực tế, nhiều người lấy mốc năm 1989 – năm chứng kiến sự sụp đổ của bức tường Berlin – như sự bắt đầu của *Thời đại Tin học,* sự ra đời của một thực tại mới, một đại dương mênh mông những thay đổi với những ý nghĩa không thể tin nổi... một thời đại thực sự mới mẻ.

Sự thành đạt của cá nhân và tổ chức như trước không còn đủ cho thế giới ngày nay – đó là cái giá phải trả để bước vào một sân chơi mới. Nhưng để tồn tại, thịnh vượng, sáng tạo, hoàn thiện và dẫn đầu trong một thực tại mới mẻ này,

chúng ta phải xây dựng và vượt xa hơn sự thành đạt. Lời kêu gọi và đòi hỏi của thời đại mới là sự thoải mái. Đó là sự lạc quan nồng nhiệt, sự cống hiến đầy ý nghĩa và sự vĩ đại. Những điều này thuộc một mặt bằng, một bình diện cao hơn. Nó cũng là sự thành công nhưng khác về tính chất chứ không phải mức độ. Để có thể đạt đến một trình độ cao hơn của trí tuệ và động cơ của con người – cái mà chúng ta gọi là tiếng nói – đòi hỏi phải có một nếp nghĩ mới, kỹ năng mới, công cụ mới... một Thói quen mới.

Do vậy Thói quen thứ tám không nói về việc cộng thêm một thói quen nữa vào 7 Thói quen đã biết mà là nói về việc nhận ra và khai thác sức mạnh của một chiều thứ ba (a third dimension) vào 7 Thói quen để đáp ứng thách thức trọng tâm của Kỷ nguyên Lao động Tri thức.



Hỏi: *Danh tiếng của ông ảnh hưởng đến ông như thế nào?*

Nó có ảnh hưởng đến tôi trong nhiều mặt. Từ góc độ cá nhân, thì đó là sự đề cao. Từ góc độ sư phạm, đó là sự khiêm tốn, nhưng tôi cần phải nhấn mạnh rằng tôi không phải là tác giả của bất kỳ nguyên tắc nào ở đây và tuyệt đối không xứng đáng với mọi sự công nhận nào như vậy. Tôi nói như vậy bởi tôi coi bản thân mình cũng như tất cả các bạn – là một người đi tìm chân lý, sự hiểu biết. Tôi không phải là một nhà thông thái, tôi không thích người ta gọi tôi là nhà thông thái. Tôi không muốn có môn đệ. Tôi chỉ cố gắng quảng bá sự tuân theo những nguyên tắc đã có sẵn trong tâm hồn của con người, những nguyên tắc nói rằng người ta cần sống thực với lương tâm của mình.

Hỏi: *Nếu được làm lại lần nữa, ông có làm khác đi với tư cách là một doanh nhân?*

Tôi sẽ lựa chọn, tuyển dụng nhân sự một cách có chiến lược và luôn chủ động. Khi bạn đang bị chôn vùi vào hàng ngàn công việc khẩn cấp và bận rộn, bạn rất dễ đưa những người tỏ ra có sẵn giải pháp trong tay vào những vị trí then chốt. Xu hướng thường thấy là khi đi sâu vào quá trình và tính cách con người, nhiều người không có "sự quan tâm đầy đủ" đến vấn đề đó, hay không xây dựng các tiêu chuẩn cần phải đáp ứng cho từng cương vị cụ thể. Tôi tin rằng khi việc tuyển dụng và lựa chọn được thực hiện một cách có chiến lược, tức là có tư duy lâu dài và luôn chủ động, không phải dựa vào sức ép nhất thời, sẽ đem lại lợi ích to lớn về sau. Có ai đó từng nói rằng "Điều chúng ta đang mong muốn nhất chính là điều chúng ta dễ tin nhất". Bạn thực sự cần phải nhìn sâu vào cả tính cách lẫn năng lực, vì cuối cùng, thì những sự khiếm khuyết dù ở mặt nào cũng sẽ bộc lộ ra. Và nên nhớ rằng, đào tạo và bồi dưỡng là quan trọng,

nhưng việc tuyển dụng và lựa chọn còn quan trọng hơn.

Hỏi: *Nếu được làm lại lần nữa, ông có làm khác đi với tư cách là người cha?*

Với tư cách là một người cha, tôi sẽ dành nhiều thời gian hơn để xây dựng những thỏa thuận cùng thắng nhẹ nhàng, thoải mái với từng đứa con của mình ở các giai đoạn khác nhau trong cuộc đời chúng. Do công việc kinh doanh và thường xuyên đi công tác, tôi thường chiều chuộng con mình và chọn giải pháp thua/thắng quá nhiều, thay vì dành thời gian và công sức xây dựng mối quan hệ thông qua sự thỏa thuận cùng thắng thường xuyên hơn.

Hỏi: *Công nghệ mới sẽ làm thay đổi việc kinh doanh như thế nào trong tương lai?*

Tôi đồng ý với tuyên bố của Stan Davis rằng "Khi cơ sở hạ tầng thay đổi, mọi thứ sẽ rung chuyển", và tôi nghĩ cơ sở hạ tầng kỹ thuật là trung tâm của mọi thứ. Nó sẽ làm tăng tốc độ của mọi xu thế, cả tốt lẫn xấu. Tôi cho rằng vì lý do này mà yếu tố con người trở nên càng quan trọng hơn. Công nghệ cao mà không có nguồn nhân lực tương xứng sẽ chẳng mang lại kết quả gì, và công nghệ càng có ảnh hưởng bao nhiêu, thì yếu tố con người - ở việc kiểm soát công nghệ đó, càng quan trọng bấy nhiêu, đặc biệt trong việc phát triển sự cam kết về mặt văn hóa đối với các tiêu chuẩn sử dụng công nghệ đó.

Hỏi: *Ông có ngạc nhiên hay sửng sốt trước tính phổ biến của 7 Thói quen (ở các nước khác nhau/các nền văn hóa khác nhau/tuổi tác và giới tính khác nhau)?*

Vừa có vừa không. Có bởi vì tôi không ngờ là nó trở thành hiện tượng trên thế giới và có rất ít từ ngữ mang tính

chất thuần Mỹ. Và không, bởi vì cuốn sách đã qua thử thách trong hơn 25 năm qua, kết quả trước hết của nó được dựa trên các nguyên tắc không phải do tôi phát minh ra và cũng không phải công lao của tôi.

Hỏi: *Ông sẽ giảng dạy 7 Thói quen cho các em nhỏ như thế nào?*

Tôi nghĩ rằng tôi sẽ tuân theo ba quy tắc cơ bản của Albert Schweitzer trong việc dạy dỗ trẻ con: Thứ nhất làm gương; thứ hai làm gương; thứ ba làm gương. Nhưng tôi sẽ không đi xa đến mức đó. Tôi muốn nói rằng, thứ nhất là làm gương; thứ hai, xây dựng mối quan hệ có sự quan tâm và khuyến khích; và thứ ba, dạy một số ý tưởng cơ bản trên cơ sở các thói quen theo ngôn ngữ của trẻ em – giúp chúng có được sự hiểu biết cơ bản và từ vựng của 7 Thói quen, chỉ dẫn chúng cách làm thế nào để có được những sự trải nghiệm của chính mình thông qua các nguyên tắc; để chúng xác định những nguyên tắc và thói quen cụ thể nào đang được thể hiện trong cuộc sống của chúng.

Hỏi: *Sếp tôi (vợ/chồng, con cái, bạn bè v.v.) thực sự cần có 7 Thói quen? Theo ông, tôi phải làm thế nào để họ đọc cuốn sách này?*

Người ta không cần quan tâm bạn biết những gì cho đến khi họ biết bạn quan tâm đến họ. Hãy xây dựng mối quan hệ tin cậy và cởi mở dựa trên cơ sở một biểu hiện của tính cách đáng tin cậy và sau đó chia sẻ với họ rằng 7 Thói quen đã giúp bạn như thế nào. Đơn giản là bạn cho họ thấy 7 Thói quen qua hành động của bạn. Đến lúc thích hợp, bạn có thể mời họ tham gia vào một chương trình huấn luyện hay gửi tặng cuốn sách làm quà hay phổ biến cho họ một số ý tưởng cơ bản khi hoàn cảnh cho phép.

Hỏi: *Ông có thể nói chút ít về kinh nghiệm bản thân và điều gì làm ông viết ra cuốn sách này?*

Mọi người ngầm hiểu rằng tôi sẽ nối nghiệp cha tôi là sẽ tham gia vào hoạt động kinh doanh của gia đình. Tuy nhiên, tôi lại thấy mình thích dạy học và huấn luyện các nhà quản lý hơn là làm kinh doanh. Tôi trở nên quan tâm sâu sắc và tập trung vào khía cạnh con người của tổ chức khi tôi làm việc tại Khoa Kinh doanh Đại học Harvard. Sau đó, tôi dạy các môn kinh doanh, tư vấn, cố vấn và huấn luyện nhiều năm tại trường Brigham Young University, tôi chú ý đến việc xây dựng các Chương trình phát triển nhân sự liên kết giữa lãnh đạo và quản lý dựa vào tập hợp các nguyên tắc có tuần tự và cân bằng. Những điều này cuối cùng dẫn đến 7 Thói quen và khi áp dụng vào tổ chức nó phát triển trở thành khái niệm lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm. Tôi quyết định rời khỏi trường đại học và tập trung thời gian vào việc huấn luyện các nhà quản lý từ nhiều tổ chức khác nhau. Sau một năm thực hiện theo chương trình đào tạo đã được chuẩn bị kỹ thì xuất hiện cơ hội kinh doanh cho phép chúng tôi đưa chương trình này ra khắp thế giới.

Hỏi: *Ông nghĩ sao về việc có người cho rằng họ biết công thức đích thực của thành công?*

Tôi muốn nói hai điều. Thứ nhất, nếu điều họ nói được dựa trên các nguyên tắc hay các quy luật tự nhiên, thì tôi muốn học hỏi họ và khen ngợi họ. Thứ hai, tôi muốn nói có thể chúng ta đang dùng những từ ngữ khác nhau để diễn tả các nguyên tắc cơ bản hay quy luật tự nhiên giống nhau.

Về tác giả
STEPHEN R. COVEY



Stephen R. Covey là một chuyên gia được kính trọng trên thế giới về lý thuyết lãnh đạo, vấn đề gia đình, một nhà giáo, nhà tư vấn về quản lý và là một tác giả đã cống hiến cả đời mình để giảng dạy phương pháp sống và lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm, nhằm xây dựng cuộc sống gia đình và tổ chức thành đạt. Ông tốt nghiệp thạc sĩ quản trị kinh doanh Đại học Harvard và tiến sĩ Đại học Brigham Young - nơi ông làm giáo sư môn hành vi học của tổ chức và quản trị kinh doanh, đồng thời là giám đốc quan hệ công chúng của trường và trợ lý hiệu trưởng. Ngoài ra, ông còn nhận được 7 bằng tiến sĩ danh dự của các trường đại học danh tiếng khác.

Tiến sĩ Covey là tác giả của nhiều cuốn sách, bao gồm cuốn sách bán chạy nhất thế giới *"7 Thói Quen Để Thành Đạt"* - tác phẩm được tôn vinh là có ảnh hưởng nhất của thế

kỷ 20 và là một trong 10 cuốn sách về quản trị có ảnh hưởng nhất từ trước đến nay với 15 triệu bản bằng 38 thứ tiếng đã được bán ra trên thế giới. Những cuốn sách nổi tiếng khác của ông bao gồm: *Thói quen thứ tám; Ưu tiên cho cái quan trọng nhất; Lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm* và *7 Thói quen của những gia đình thành đạt.*

Ông có 9 người con và 43 người cháu. Ông được trao Giải thưởng Người Cha Đáng Kính của nước Mỹ - giải thưởng mà ông cho rằng có ý nghĩa nhất trong cuộc đời mình. Các giải thưởng khác của ông bao gồm Thomas More College Medallion về sự cống hiến cho nhân loại, Diễn Giả Xuất Sắc Nhất, Giải thưởng Công dân của Hòa Bình, Giải thưởng Quốc tế Nhà Doanh nghiệp của năm 1994 và Giải thưởng Doanh nhân Quốc gia vì Những Thành tựu Trọn đời của Hoa Kỳ. Tiến sĩ Covey được tạp chí *Time* công nhận là một trong 25 người Mỹ có ảnh hưởng nhất thế kỷ 20.

Tiến sĩ Covey là sáng lập viên và là Phó chủ tịch Công ty FranklinCovey, một công ty cung cấp dịch vụ hàng đầu trên thế giới có văn phòng tại 123 nước. Họ chia sẻ tầm nhìn, tính kỷ luật và nhiệt tình của Tiến sĩ Covey để có nguồn cảm hứng, nâng cao, và cung cấp phương tiện cho các cá nhân và tổ chức có nhu cầu trên toàn thế giới để thay đổi và trưởng thành trên con đường công danh và sự nghiệp.

FranklinCovey (tên niêm yết trên thị trường chứng khoán New York(*) là FC) là công ty hàng đầu trên thế giới về đào tạo, nâng cao hiệu quả làm việc, các công cụ nâng cao năng suất lao động và các dự án đánh giá cho các tổ chức, tập thể và cá nhân. Khách hàng của FranklinCovey

(*) NYSE - New York Stock Exchange.

chiếm 90% các công ty trong danh sách *Fortune 100,* hơn 75% trong *Fortune 500,* hàng ngàn các doanh nghiệp nhỏ và vừa, cũng như nhiều tổ chức của chính phủ và các tổ chức giáo dục. Các tổ chức và cá nhân tiếp cận với các sản phẩm của FranklinCovey và dịch vụ thông qua các lớp huấn luyện của công ty, qua các nhân viên cung cấp dịch vụ có giấy phép, tư vấn trực tiếp một đối một, các cuộc hội thảo chuyên đề, các catalogue, cùng với hơn 140 cửa hàng bán lẻ và qua trang web *www.franklincovey.com*

FranklinCovey có hơn 2.000 cộng tác viên cung cấp các dịch vụ chuyên nghiệp, các sản phẩm và tư liệu bằng 28 ngôn ngữ, tại 39 văn phòng và ở 95 nước trên thế giới.

GIÁ TRỊ CỦA "7 THÓI QUEN ĐỂ THÀNH ĐẠT"

"7 Thói quen là những chiếc chìa khóa để thành công trong mọi hoàn cảnh. Đây là một quyển sách rất có giá trị."

- ***Adward Anh Brennanm*** *Chủ tịch kiêm CEO* Sears, Roebuck & Co

"Tôi đọc ***7 thói quen để thành đạt*** và thu được rất nhiều lợi ích... Đây là cuốn sách sâu sắc nhất và mang tính khai sáng nhất mà tôi từng đọc."

- ***Norman Vincent Peale****, tác giả* The Power of Positive Thinking

"Khi Stephen Covey cất tiếng nói, mọi cấp lãnh đạo đều lắng nghe."

- *Dun's Business Month*

"Tôi chưa từng biết một người thầy nào hay cố vấn tinh thần nào trong lĩnh vực nâng cao thành tích cá nhân có thể khơi nguồn cho nhiều phản ứng tích cực như thế... Quyển sách này thể hiện một triết lý sống đẹp đẽ của Stephen Covey. Tôi nghĩ bất cứ ai đọc nó cũng sẽ nhanh chóng hiểu được tác dụng mạnh mẽ mà tôi và nhiều người khác đã từng thụ đắc."

- ***John Pepper****, Chủ tịch* Tập đoàn Procter & Gamble

"Stephen Covey là một Socrates của Mỹ, người dẫn dắt chúng ta đi tìm những sự vĩnh cửu - các giá trị, gia đình, các mối quan hệ và giao tiếp xã hội."

- ***Brian Tracy****, tác giả* Psychology of Achievement

"Sách của Stephen R. Covey khuyến khích chúng ta xây dựng sức mạnh, niềm tin và mang lại nguồn cảm hứng. Nội dung và phương pháp trình bày những bí quyết này tạo thành một nền tảng vững chắc cho sự giao tiếp hiệu quả. Là một nhà giáo dục, tôi tin rằng quyển sách này chắc chắn sẽ giành được một chỗ đứng trang trọng trên kệ sách của mọi gia đình."

*- **William Rolfe Kerr**, Ủy viên Hội đồng Giáo dục Đại học bang Utah, Mỹ*

"Trong quyển ***7 thói quen để thành đạt***, Covey mang đến cho chúng ta một cơ hội, chứ không phải một chỉ dẫn. Cơ hội đó là khám phá chính mình và ảnh hưởng của bản thân đối với người khác cũng như thực hành điều đó bằng cách vận dụng những ý tưởng sâu sắc của ông. Đây là một quyển sách tuyệt vời có thể làm thay đổi cuộc sống của bạn."

- ***Tom Peters**, tác giả* In Search of Excellence

"Chiến thắng là một thói quen. Thất bại cũng thế. Hai mươi lăm năm kinh nghiệm, suy tưởng và nghiên cứu đã thuyết phục Covey rằng 7 thói quen tạo ra sự khác biệt trong hạnh phúc, sức khỏe, thành công từ những người thất bại hay những người phải hy sinh ý nghĩa cuộc sống và hạnh phúc của mình vì sự thành công hiểu theo nghĩa hẹp."

- ***Ron Zemke**, đồng tác giả* The Service Edge *và cuốn* Service America

"Stephen R. Covey là một con người tuyệt diệu. Ông viết một cách sâu sắc và đầy quan tâm đến con người. Sự cân bằng của một thư viện sống về thành công sẽ được nhận ra trong tập sách này. Những bí quyết Covey đề cập trong ***7 thói quen để thành đạt*** đã thực sự mang đến cho tôi một sự khác biệt trong cuộc sống."

- ***Tiến sĩ Ken Blanchard**, tác giả quyển* The One-Minute Manager

MỤC LỤC

Lời giới thiệu 5
Lời tác giả 9

CHƯƠNG MỘT
NHỮNG KHÁI NIỆM TỔNG QUAN 13

CÁNH CỬA CỦA SỰ THAY ĐỔI 15

Những thách thức của kỷ nguyên mới 17
Sợ hãi và Tự ti 17
Ước muốn và Tham vọng sở hữu 17
Trốn tránh trách nhiệm 18
Tuyệt vọng 19
Mất cân bằng trong cuộc sống 20
Tính vị kỷ 20
Niềm khao khát được lắng nghe 21
Xung đột và khác biệt 22
Bế tắc của bản thân 22

Đâu là giải pháp? 23

Chúng ta có thể kỳ vọng điều gì? 25

MÔ THỨC VÀ NGUYÊN TẮC 27

Bắt đầu từ bên trong 29
1. Đạo đức nhân cách và Đạo đức tính cách 33
2. Chính yếu và thứ yếu 38

3. Ảnh hưởng của mô thức 40
4. Thay đổi mô thức 48
5. Nhận thức và tính cách 52
6. Lấy nguyên tắc làm trung tâm 53
7. Nguyên tắc thay đổi và phát triển 58
8. Nhìn nhận vấn đề 65
9. Nâng cao trình độ tư duy 68

Tổng quan về "7 thói quen" 73
1. "Thói quen" là gì? 75
2. Tính liên tục của quá trình trưởng thành 77
3. Định nghĩa về tính hiệu quả 83
4. Ba loại tài sản 84
5. Nguyên tắc PC trong tổ chức 89

CHƯƠNG HAI
THÀNH TÍCH CÁ NHÂN 95

Thói quen thứ nhất: LUÔN CHỦ ĐỘNG 97

Các nguyên tắc về tầm nhìn cá nhân 99
1. Lăng kính xã hội 101
2. Giữa nhân tố kích thích và phản ứng là gì? 103
3. Định nghĩa "tính chủ động" 106
4. Nắm thế chủ động 111
5. Chủ động hành động hay bị động đối phó? 113
6. Lắng nghe chính mình 116
7. Vòng tròn Quan tâm và Vòng tròn Ảnh hưởng 120
8. Kiểm soát trực tiếp, kiểm soát gián tiếp và ngoài tầm kiểm soát 125

9. Mở rộng Vòng tròn Ảnh hưởng 126
10. "Có" và "Là" 130
11. Phía bên kia của thất bại 132
12. Cam kết và giữ lời 134
13. Tính chủ động: cuộc trắc nghiệm 30 ngày 136

Thói quen thứ hai:
BẮT ĐẦU TỪ MỤC TIÊU ĐÃ ĐƯỢC XÁC ĐỊNH 139

Các nguyên tắc lãnh đạo bản thân 141
1. "Bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định" có nghĩa là gì? 142
2. Mọi sự vật đều được sáng tạo hai lần 145
3. Dự kiến hay mặc nhiên 147
4. Lãnh đạo và quản lý – hai sự sáng tạo 148
5. Trở thành người sáng tạo đầu tiên của chính mình 151
6. Tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân 156
7. Trung tâm của Vòng tròn Ảnh hưởng 160
8. Các trọng tâm trong cuộc sống 163
9. Nhận diện trọng tâm của bạn 175
10. Trọng tâm hướng về nguyên tắc 180
11. Thiết lập và vận dụng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân 189
12. Vận dụng tư duy ở tầm cao mới 191
13. Hai phương pháp khai thác tiềm năng của bán cầu não phải 193
14. Nhận diện vai trò và mục tiêu 200
15. Tuyên ngôn sứ mệnh gia đình 204
16. Tuyên ngôn sứ mệnh tổ chức 206

Thói quen thứ ba:
ƯU TIÊN CHO ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT 215

Các nguyên tắc quản lý bản thân 217
1. Sức mạnh của ý chí độc lập 219
2. Bốn thế hệ quản trị thời gian 222
3. Góc Phần tư thứ hai 224
4. Điều kiện cần có để nói "không" 232
5. Tổ chức và thực hiện Phần tư thứ hai 236
6. Công cụ dùng cho Phần tư thứ hai 239
7. Trở thành người tự quản Phần tư thứ hai 242
8. Thực hiện lịch công tác của bạn 250
9. Ưu điểm vượt trội của thế hệ quản trị thời gian thứ tư 252
10. Giao phó công việc: Gia tăng P và PC 253
11. Giao phó mệnh lệnh 255
12. Giao phó ủy quyền 257
13. Mô thức về Phần tư thứ hai 265

CHƯƠNG BA
THÀNH TÍCH TẬP THỂ 269

Những mô thức của sự tương thuộc 271
1. Tài khoản tình cảm 276
2. Sáu khoản ký gửi chủ yếu 279
3. Những quy luật của tình yêu và cuộc sống 292
4. Vấn đề của P là cơ hội của PC 296

Thói quen thứ tư: Tư duy cùng thắng 299

Các nguyên tắc lãnh đạo 301

1. Sáu mô thức của mối quan hệ tương tác giữa con người 303

2. Năm phương diện của tư duy cùng thắng 318

3. Các hệ thống hỗ trợ 336

4. Các quá trình 340

Thói quen thứ năm: Lắng nghe và thấu hiểu 345

Các nguyên tắc giao tiếp trên cơ sở thấu hiểu lẫn nhau 347

1. Tính cách và giao tiếp 349

2. Lắng nghe và thấu hiểu 351

3. "Chẩn bệnh" trước khi "kê toa" 357

4. Bốn kiểu phản ứng phản xạ 359

5. Hiểu và nhận thức 373

6. Tiếp cận từng bước một 378

Thói quen thứ sáu: Đồng tâm hiệp lực 383

Các nguyên tắc hợp tác sáng tạo 385

1. Sự giao tiếp đồng tâm hiệp lực 387

2. Đồng tâm hiệp lực trong nhóm 389

3. Đồng tâm hiệp lực trong kinh doanh 391

4. Đồng tâm hiệp lực và vấn đề giao tiếp 393

5. Tìm kiếm một phương án thứ ba 395

6. Đồng tâm hiệp lực tiêu cực 399

7. Coi trọng sự khác biệt 403

8. Phân tích trường lực 406

9. Bản chất của tự nhiên là đồng tâm hiệp lực 411

CHƯƠNG BỐN
ĐỔI MỚI 415

Thói quen thứ bảy: RÈN GIŨA BẢN THÂN 417

Các nguyên tắc tự đổi mới hợp lý 419
1. Bốn khía cạnh của tự đổi mới 420
2. Ảnh hưởng của bạn đối với người khác 435
3. Cân bằng trong đổi mới 437
4. Đồng tâm hiệp lực trong đổi mới 439
5. Sự phát triển theo đường xoắn ốc 441

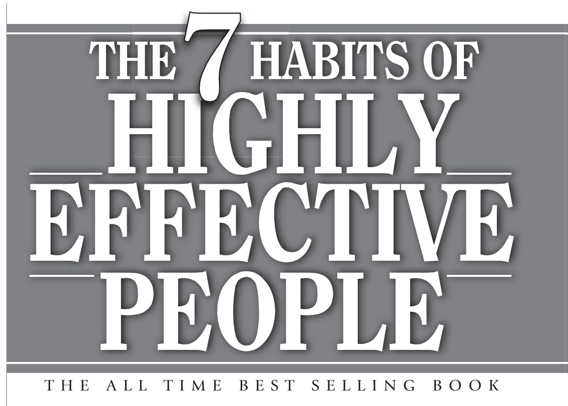
Trở lại nguyên tắc "bắt đầu từ bên trong" 445
1. Cuộc sống liên thế hệ 448
2. Con người giao thời 450
3. Một ghi chú của tác giả 453

Thay lời kết
MỘT CUỐN SÁCH CÓ THỂ THAY ĐỔI CUỘC ĐỜI BẠN 455

Về tác giả STEPHEN R. COVEY 469
GIÁ TRỊ CỦA "7 THÓI QUEN ĐỂ THÀNH ĐẠT" 472

Stephen R. Covey

7 THÓI QUEN ĐỂ THÀNH ĐẠT



Chịu trách nhiệm xuất bản:
Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT

Biên tập : Thành Nam
Trình bày : First News
Sửa bản in : Thanh Bình
Thực hiện : First News – Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
161 Lý Chính Thắng - Quận 3, TP. Hồ Chí Minh
ĐT: 9316211 - Fax: 8437450

In lần thứ 1. Số lượng 2.000 cuốn, khổ 14 x 20,5 cm tại Công ty Văn Hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q.11, TP. HCM). Giấy ĐKKHXB số 33-2007/CXB/676-203/Tre - QĐXB số 698B/QĐ-Tre cấp ngày 18/10/2007. In xong và nộp lưu chiểu quý IV/2007.